



TMT 特征、CSR 与企业绩效关系研究

李艳

本博士论文提交博仁大学商务创新与财会学院
属博仁大学哲学博士学位工商管理专业课程学习的一部分
二零二二年

**RESEARCH ON THE RELATIONSHIPS AMONG TMT'S
CHARACTERISTICS, CSR AND CORPORATE
PERFORMANCE**

YAN LI

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of the Business Administration
College of Innovative Business and Accountancy
Dhurakij Pundit University
Academic Year 2022**



Certificate of Dissertation Approval to Doctoral's Student

College of Innovative Business and Accountancy, Dhurakij Pundit University

Doctor of Philosophy Program Business Administration

论文题目: TMT 特征、CSR 与企业绩效关系研究
Title of Thematic: RESEARCH ON THE RELATIONSHIPS AMONG TMT'S CHARACTERISTICS, CSR AND CORPORATE PERFORMANCE
Researcher 研究者: Mrs. Yan Li
Program 课程: Doctor of Philosophy Program Business Administration
Principal Supervisor: Dr. Die Hu

The Committee, the below signed, hereby state our full approval of the Thematic Paper submitted by the above student (researcher) in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Program Business Administration in the College of Innovative Business and Accountancy.

Dr. Tienan Wang

Committee President

评审委员会主席

Dr. Die Hu

Committee Examiner / Principal Supervisor

委员会考官 / 首席导师

Dr. Shanshan Wang

Committee Examiner

委员会考官

Dr. Chun-Shuo Chen

Committee Examiner

委员会考官

Dr. Xi Xi

Committee Examiner

委员会考官

This is to certify the said Thematic Paper was approved by the College of Innovative Business and Accountancy(CIBA).

Asst. Prof. Dr. Siridech Kumsuprom

Dean of College of Innovative Business and Accountancy

创新商务管理与财会学院院长

Date | 日期: 05 / 08 / 2023

论文题目	TMT 特征、CSR 与企业绩效关系研究
作者姓名	李艳
指导导师	胡谍教授
学系	工商管理哲学博士
学年	二〇二二年

摘要

高层管理团队的特征是影响企业战略和绩效的重要因素。先前的研究已经确定了几个关键的高管团队（TMT）特征，如年龄、任期、教育水平、海外经验和政治关联，这些特征可以影响公司业绩。企业社会责任（CSR）是企业行为的另一个重要方面，因为它反映了企业对道德和社会问题的承诺。企业社会责任与几个积极的结果有关，如提高声誉、提高员工士气和提高客户忠诚度。然而，TMT 特征、企业社会责任和企业绩效之间的关系尚不清楚。先前的研究集中在 TMT 特征如何影响企业战略、创新和财务绩效。然而，人们很少关注 TMT 特征与企业社会责任之间的关系，以及企业社会责任如何影响 TMT 特征和企业绩效之间的关系。本研究通过检验 TMT 特征、企业社会责任与企业绩效之间的关系，以及企业社会责任在这种关系中的中介作用，来解决这一差距。高管团队(Top Management Team, 即 TMT) 作为企业战略决策和经营的核心主体，TMT 的建设与企业的绩效密不可分。此外，由于 TMT 成员的价值观和行为会受到其差异化特征的影响，进而其对 CSR 的感知和执行也会受到影响，最终也会影响企业的组织管理和企业价值。因此，本文基于“高管背景特征--战略行为--经济后果”的研究范式，基于高阶理论和利益相关者理论，以中国 A 股上市公司为研究对象，选取 2010-2019 年数据，探索 TMT 特征和 CSR 这二者对企业绩效的影响以及传导机制，验证组织冗余以及制度环境的边界作用。

本研究的结果表明，TMT 特征对企业绩效呈显著正相关关系。企业社会责任 CSR 正向影响企业绩效。CSR 在 TMT 的年龄、任期、政治关联与企业绩效间起到中介传导作用。组织冗余在高管团队的年龄、任期、学历与企业绩效间起正向调节作用，制度环境在 CSR 与企业绩效间起正向调节作用。本研究在理论上拓展了 CSR 的相关研究，延伸了高管团队特征与企业绩效的研究视角，丰富了高层梯队的理论模型以及 CSR 行为的前

因变量。在实践上，为企业注重与优化高管团队的结构搭建，提升管理者效应，促进企业履行 CSR 与改善企业绩效提供一定的参考价值。

关键词：TMT 特征；CSR；企业绩效；组织冗余；制度环境

胡谔

（胡谔博士）

主指导教师

Dissertation Title RESEARCH ON TMT CHARACTERISTICS, CORPORATE
SOCIAL RESPONSIBILITY AND CORPORATE PERFORMANCE
Author YAN LI
Dissertation Advisor Dr. DIE HU
Program Doctor of Philosophy of Business Administration
Academic Year 2022

ABSTRACT

The characteristics of top management teams are important factors that affect corporate strategy and performance. Previous research has identified several key The Top Management Team (TMT) characteristics, such as age, tenure, education level, overseas experience, and political affiliation, which can affect company performance. Corporate Social Responsibility (CSR) is another important aspect of corporate behavior, as it reflects a company's commitment to ethical and social issues. CSR is related to several positive outcomes, such as improving reputation, improving employee morale, and increasing customer loyalty. However, the relationship between TMT characteristics, CSR, and corporate performance is still unclear. Previous research has focused on how TMT characteristics affect corporate strategy, innovation, and financial performance. However, little attention has been paid to the relationship between TMT characteristics and CSR, as well as how CSR impacts the relationship between TMT characteristics and corporate performance. This study addresses this gap by examining the characteristics of TMT, the relationship between CSR and corporate performance, and the mediating role of CSR in this relationship. TMT, as the core entity of enterprise strategic decision-making and operation, is closely related to the construction of TMT and the performance of the enterprise. In addition, as the values and behaviors of TMT members are influenced by their differentiated characteristics, their perception and execution of CSR will also be affected, ultimately affecting the organizational management and corporate value. Therefore, this paper is based on the research paradigm of "executive background characteristics - strategic behavior - economic consequences", based on echelon theory and stakeholder theory, taking Chinese A-share listed companies as the research sample, selecting data from 2010 to 2019, exploring the impact and transmission mechanism of TMT

characteristics and CSR on corporate performance, and verifying the moderating effect of organizational slack and institutional environment.

The results indicate a significant positive correlation between TMT characteristics and corporate performance. CSR has a positive impact on corporate performance. CSR plays a mediating role between TMT's age, tenure, political affiliation, and corporate performance. Organizational slack plays a positive moderating role between the TMT age, tenure, education level, and corporate performance, while institutional environment plays a positive moderating role between CSR and corporate performance. This study theoretically expands the relevant research on CSR, extends the research perspective on the characteristics of TMT and corporate performance, enriches the theoretical model of echelons and the antecedent variables of CSR behavior. In practice, it provides certain reference value for enterprises to focus on and optimize the structure of TMT, enhance manager effectiveness, promote CSR fulfillment, and improve corporate performance.

Keywords: TMT Characteristics, CSR, Corporate Performance, Organization Slack, Institutional Environment

胡琛

(Dr. Die Hu)

Dissertation Advisor

目录

	页
摘要.....	IV
ABSTRACT.....	VI
表目录.....	X
图目录.....	XI
第一章.....	1
1.1 研究背景及问题.....	1
1.2 研究目的.....	3
1.3 研究意义.....	3
1.4 研究内容与技术路线.....	5
1.5 研究方法.....	8
1.6 研究创新点.....	9
第二章.....	10
2.1 概念界定.....	10
2.2 理论基础.....	20
2.3 研究现状.....	27
2.4 研究评述.....	45
2.5 本章小结.....	46
第三章.....	48
3.1 研究假设.....	48
3.2 研究模型.....	62
3.3 本章小结.....	63
第四章.....	64
4.1 样本选取.....	64
4.2 数据来源.....	64
4.3 主要变量测度以及定义.....	64
4.4 实证模型构建.....	71
4.5 本章小结.....	73
第五章.....	74
5.1 描述性统计分析.....	74
5.2 相关性分析.....	76
5.3 面板模型检验.....	79
5.4 主效应检验.....	79
5.5 中介效应检验.....	82
5.6 调节效应检验.....	86
5.7 稳健性检验.....	91

目录 (续)

	页
5.8 假设检验结果汇总	92
5.9 本章小结	94
第六章	96
6.1 研究结果与讨论	96
6.2 研究启示	99
6.3 研究不足与展望	102
参考文献	104
致谢	118
声明	120

表目录

表	页
2.1 国外学者对企业社会责任的相关观点.....	12
2.2 中国学者对企业社会责任的内涵定义.....	14
2.3 国内外机构对企业社会责任的内涵定义.....	15
4.1 变量及测度方法.....	70
5.1 变量的描述性统计.....	75
5.2 相关性分析.....	77
5.3 F 检验和 Hausman 检验	79
5.4 主效应回归结果.....	81
5.5 中介效应模型回归结果 (I)	82
5.6 中介效应模型回归结果 (II)	85
5.7 调节作用模型回归结果(I).....	87
5.8 调节中介模型回归结果(II)	89
5.9 稳健性检验结果.....	91
5.10 假设检验结果汇总.....	92

图目录

表	页
1.1 本研究的技术路线图.....	7
2.1 卡罗尔企业社会责任金字塔.....	12
2.2 TMT 特征与企业绩效关系图（高阶理论）	22
2.3 企业社会责任与企业绩效关系图（利益相关者理论）	23
2.4 企业社会责任--竞争战略与资源获取（资源基础理论）	26
2.5 本研究文献综述的思路.....	27
2.6 企业社会责任多层次多学科模型.....	30
2.8 企业社会责任披露研究的演进进程.....	32
3.1 本研究的理论模型.....	63

第一章 绪论

1.1 研究背景及问题

彼得·F·德鲁克(Peter F. Drucker), 现代管理学之父, 指出企业是社会的一份子, 是社会的器官。现代企业需要履行社会责任, 遵守商业伦理从而助推并实现企业与社会的可持续发展。企业社会责任是一种伦理潮流, 道德趋势, 是商业实践中不可缺少的要求与要素, 是一种适合组织顺应可持续发展的伦理概念。社会与企业都应当遵守普遍适用的行为准则、企业必须关注使所有利益相关者利益最大化的商业行为, 让企业内部关系变得和谐、向上、共赢、互惠。德鲁克的观点也充分强调了关注企业社会责任对企业生存和发展的重要价值 (Rothaermel, 2015)。我国政府和各界对企业社会责任一直也比较重视。近年来, 中国陆续发布了相应的有关企业社会责任的指导意见, 这些都对企业的社会责任起到了规范和约束的作用, 许多企业不仅始终履行企业社会责任并开始发布其社会责任报告。据统计, 中国企业社会责任报告发布数量持续增长, 2011 年有 808 家中国企业发布了社会责任报告, 在 2021 年增至 1926 份, 创近年来新高 (刘慧, 2021)。

受 2020 年全球新冠肺炎疫情的严峻冲击, 机构与大众比如政府部门、各级监管机构、各类投资者和社会公众逐渐更加开始关注企业的社会责任履行和社会的可持续发展。在此情形下, 中国公司也应当顺应潮流, 应当主动积极披露其社会责任履行信息, 按照政府出台的社会责任指导意见发布其社会责任报告。中国企业应当把握后疫情时代全球经济绿色复苏以及经济包容增长阶段的机会, 加强企业社会责任意识、履行、管理、与透明度建设, 对相关利益者各方履行其社会责任。随着“30·60”, 共同富裕, 以及全面建成小康社会目标的提出, 企业社会责任在中国有了愈发重要的历史使命和社会价值。企业在保护员工、顾客、供应商、社区、环境等利益相关者的权益基础上, 还展开低碳行动、创新管理、包容增长、公平运营等社会责任计划。在企业社会责任披露与报告方面也有很大进步。比如许多组织开始在内部文件或对外公布的发展战略中包含其企业社会责任的相关内容。与此同时, 企业管理人员也更高频率的在

公开演讲或活动中展示对社会责任的关注和履行。其中值得注意的是，在各大公司的社会责任报告中，公司高层管理团队管理人员参与社会责任工作情况得到更多披露。

与 2020 年相比，2021 年中国公司在“战略与治理”指标的披露上呈增长趋势，同比增长 18.9%。进一步细看，企业在披露关于社会责任管理架构和高层管理人员参与社会责任这两个指标中与上一年度相比也增长了 8%（刘慧，2021）。这表明，中国企业逐渐认识到社会责任在组织发展中的价值与意义，从而推动社会责任与组织战略与治理的融合。除此之外，企业高层管理者也愈发意识到企业社会责任对企业发展的重要性。

高管团队 (Top Management Team, TMT) 作为公司管理层，企业的掌舵人，高管团队决策对企业发展具重要的组织引导作用。企业高管是企业的核心人物，参与企业的战略决策制定和战略决策的实施，决定企业的发展方向，影响企业经营活动与绩效。高阶理论认为“企业高管作为战略选择和决策的主体，其行为受到其特质的影响，高管的特征可以作为推断高管如何感知公司环境和做出战略决策的预测因素” (Hambrick & Mason, 1984)。

在当今 VUCA (VUCA 是 volatility 易变性, uncertainty 不确定性, complexity 复杂性, ambiguity 模糊性的四个单词的首字母缩写) 时代，我们生活在一个不稳定性、不确定性、复杂性、模糊性的时代。持续的不确定性、无法判断的未来、暂时的获利并不能保证企业的持续发展，唯有发挥企业竞争优势和提升企业的竞争力才有利于企业的长远发展。高管团队即 TMT 的根本任务是帮助企业在战略决策、经营管理、成长发展过程中，需要顾虑到商业对环境、社区以及社会的影响，要在创造和实现经济利益的同时保持环境社区和社会的和谐发展。而高管团队作为企业决策者，其成员的差异化特征比如年龄、任期、教育经历等方面的差异会导致成员们在管理认知、决策、项目优先权、政策执行的不同，从而这些决策与差异也会相应的影响整个企业的运作与管理，最终影响企业的经济效益。因此，本文研究的问题就是 TMT 特征如何影响 CSR 以及企业表现。本研究从高管团队特征、以及企业社会责任两个角度方面对企业的绩效表现进行研究，这是顺应时代的趋势，对企业各利益相关者具有重大的意义。

1.2 研究目的

本研究以高管团队特征为自变量，以 ESG 以及可持续发展为大背景，采用文献“成果借鉴-理论归纳分析-理论模型构建-实证分析检验”的研究思路，研究高管团队特征企业社会责任和企业绩效三者间影响关系。通过构建“高管团队特征-企业社会责任-企业绩效”的分析框架，重点探讨高管特征对企业绩效影响的中间路径以及过程机制。

本文以高阶理论、利益相关者理论为基础并结合资源基础理论和信号传递理论，以“高管团队特征-战略行为-经济后果”为范式，以“高管团队特征-企业社会责任-企业绩效”为研究主线。在高管团队特征与企业绩效研究领域上，引入中介变量即企业社会责任，探讨其在高管团队特征与企业绩效表现的影响机制中的中介效应。除此之外，引入组织冗余与制度环境的概念，探讨内外部环境在三者关系中的调节作用以及影响机制。

本研究旨在从个人层面-组织层面-制度层面，多层次分析社会责任的前置因素。并拓展与丰富社会责任以及管理者效应的研究视角。充分考量高管团队的人口统计特征，高管团队年龄、高管团队任期、高管团队学历，结合中国国情将高管团队海外背景和高管政治关联两个维度添加进来，旨在全方位分析管理者认知决策带来的组织行动后果。

1.3 研究意义

1.3.1 理论意义

拓展了 TMT 特征与企业绩效研究的理论视角。本研究基于高阶理论，不仅分析讨论了 TMT 的人口统计特征比如年龄，任期，学历还延伸了高管团队成员背景特征的维度结构，结合中国独特的国情和制度环境特征，将高管团队的海外工作和留学背景以及高管团队的的政治关联添加到 TMT 特征的子维度上，延伸了高管团队成员的背景特征的内涵，以期能够多维度全方位地探讨高管团队的价值观、认知，策略决策以及相应带来的组织行动后果。

第二，丰富了企业社会责任研究。先前的研究集中在 TMT 特征如何影响企业战略、创新和财务绩效。然而，人们很少关注 TMT 特征与企业社会责任之间的关系，以及企

业社会责任如何调节 TMT 特征和企业绩效之间的关系。对于 TMT 特征与企业社会责任以及企业绩效三者关系的研究相对稀少。本文以高阶理论和利益相关者理论为基础，结合内外部因素探讨组织冗余和制度环境对企业绩效的影响，从影响企业绩效的边界条件这个角度拓展了企业社会责任研究的视角。

第三，厘清 TMT 特征与企业社会责任、以及企业绩效三者之间的作用关系，探讨三者之间的内在机理，拓宽了当前相关研究的内容。本研究利用我国沪深 A 股上市公司 2010-2019 年的数据来进行实证研究，不仅为企业社会责任实践发展和理念提供理论支持，同时也为高管团队管理者效应以及履行企业社会责任从而推动企业绩效提升提供实证依据。

1.3.2 实践意义

第一，对于企业而言，首先，企业履行企业社会责任可以帮助企业了解社会期望和要求，可以使企业更注重可持续经营，包括环保和社会责任等方面，从而提高企业的品牌和声誉。履行企业社会责任对企业进行规范和监督，能够提高企业的管理水平和形象，从而增加企业的竞争力。并且，社会责任可以让企业更加注重社会公正和公平，这有助于提高企业的社会形象和公信力。通过分析研究社会责任对企业绩效的积极影响作用，从而帮助企业进一步认识到履行企业社会责任带来的各种正面效应比如促进企业的可持续发展、提高企业的品牌和形象、增强企业的竞争力，这样最终就会有利企业推动资源合理配置和社会和谐发展。

第二，对于管理者而言，通过了解 TMT 特征如何影响企业履行社会责任以及企业绩效，可以帮助管理者更清晰的了解企业决策的背景以及对社会责任的影响，可以引起 TMT 对企业社会责任的重视和意识上的提升，从而有利于企业管理者更准确地把握社会责任的履行。并且，TMT 特征与企业社会责任以及企业绩效的关联性研究，能够进一步探索企业社会责任的内在机制和影响因素，为企业提高社会责任的履行提供理论和实践指导。管理者在实践中组建高管团队时，可以有针对性的调节相应的 TMT 背景差异性，兼顾 TMT 成员的差异化和多样化，从而发挥团队的整合以及协同效应，推动提升企业经济和社会绩效。

第三，对于政府而言，有助于政府充分意识到提高企业社会责任行为以及 CSR 信息披露质量、推广并监督社会责任履行的重要性，行使企业 ESG 以及社会责任绩效的监

督职能，并鼓励和支持企业履行社会责任，从而推动社会公平、环境保护、各利益相关者权益，促进可持续发展和实现和谐社会。

1.4 研究内容与技术路线

通过阅读了大量 TMT 特征，企业社会责任，企业绩效三者之间关系的文献，收集了准确的数据之后，本研究是在此基础上对三者关系进行的总结。以 A 股上市企业作为研究对象，首先回顾总结文献，探讨分析 TMT 特征对社会责任和 TMT 特征对企业绩效的分别影响，并在此基础上探寻企业社会责任在 TMT 特征与企业绩效间的中介桥梁作用。进一步的以内外因素即内部组织冗余与外部制度环境作为调节变量，研究内外因素对 TMT 特征，企业社会责任、企业绩效间的边界作用。本研究一共有六章：

第一章，绪论。本章首先介绍本文研究的背景、引入研究的问题、然后分析研究的目的和研究的理论与实践意义。再进一步介绍本研究的研究内容、研究方法和数据来源，阐述研究技术路线图，并指出本研究可能的创新点和理论价值。

第二章，理论基础与文献综述。首先概念界定各研究变量。然后详细阐述本研究的四个主要理论基础，然后对相关文献进行梳理，对高管团队特征维度进行阐释，对国内外关于 TMT 特征、企业社会责任与企业绩效三者研究相关内容进行文献综述与总结。除此，本文还细致的梳理了企业社会责任的影响因素、社会责任报告披露以及社会责任披露质量。并归纳总结了 TMT 具体的五个维度特征与企业社会责任、企业社会责任与企业绩效关系。除此之外，本章还对组织冗余以及制度环境对企业社会责任以及企业绩效的影响机理进行梳理，以及在此基础上对文献做出述评。

第三章，假设与理论模型。首先研究 TMT 特征对企业绩效以及 TMT 特征对社会责任的影响，其次分析社会责任对企业绩效的影响。并研究分析企业社会责任在 TMT 特征以及企业绩效间的中介作用，以及内部因素组织冗余在 TMT 特征即年龄、任期、学历、海外背景以及政治关联五个分别维度与社会责任之间的调节作用，以及和制度环境在企业社会责任与企业绩效之间的调节作用。

第四章，研究设计。本章介绍研究的样本数量、样本来源以及样本选择方法，以及数据收集涉及到可靠的财经数据库，以保证研究的可靠性和有效性。并对主要变量即

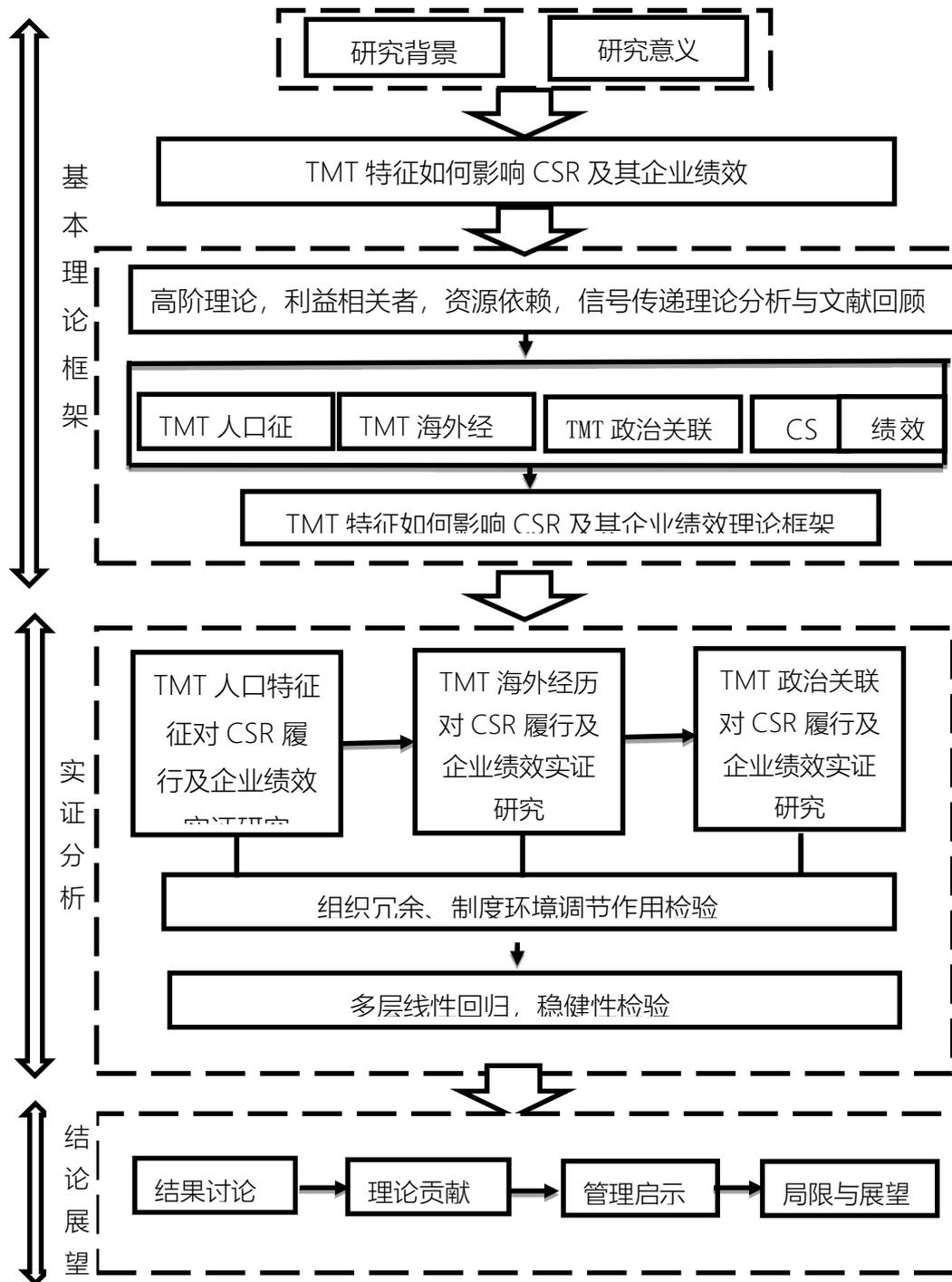
TMT 的五个特征维度的测量，社会责任变量测量以及企业绩效测量做出详细说明。并解释控制变量的选取、定义和测量。最后在此基础上构建实证模型。

第五章，实证检验以及结果分析。在提出假设情况下，对高管团队的年龄、任期、教育背景、海外背景和政治背景五个特征变量如何对企业绩效产生影响进行实证检验，其中进行了描述性统计、变量相关性分析、并采用多元回归方法检验实证模型，并借鉴温忠麟的中介检验方法即逐步回归法验证企业社会责任的中介作用，再对组织冗余在 TMT 特征与 CSR，和制度环境在 CSR 与企业绩效间的调节作用进行检验。

第六章，研究结论及展望。

本文根据以上研究内容汇总本研究技术路线图 1.1:

图 1.1 本研究的技术路线图



来源：本研究整理

1.5 研究方法

本研究采用定量和定性研究相结合的方法，并综合运用文献研究法、规范分析法和实证分析法，研究 TMT 特征、企业社会责任、企业绩效三者间的关系和三者间的影响机制。

第一。文献研究法。通过阅读大量中外文文献，对高管团队特征对企业绩效的影响的文献进行梳理，先分析高管团队的管理者效应，然后对高管团队特征涉及的维度进行人口统计特征与背景特征进行分类，分析当前研究的不足，参考以往学者的研究结论，进而确定本文在研究中考虑的高管特征变量，为进一步分析奠定基础。其次，为全面地理解中国企业社会责任履行驱动机制，本研究首先广泛搜集和阅读 TMT 特征与企业绩效、TMT 特征与企业社会责任、社会责任与企业绩效三方面的国内外文献，归纳分析并找出企业社会责任的前置因素和后果因素。本研究将学者已研究的 TMT 特征文献进行了总结梳理，包括性别、任期、学历背景、海外经验、政治关联这些 TMT 特征与履行企业社会责任关系以及通过此社会责任战略进而影响企业绩效的研究。通过以上内容收集整理归纳分析，根据所有文献推演并构建本文的理论框架。

第二。规范分析法。本研究以高阶理论、利益相关者理论为基础、结合资源依赖理论和信号传递理论，通过对目前国内外学者在相关领域内已有研究成果进行系统梳理和总结，确定本研究研究视角。在理论分析和细致梳理中选取构建 TMT 特征的五个维度分析企业社会责任的影响因素以及在中国的演进和进展。并结合宏观与微观的内外环境因素分析企业的组织冗余和外部制度环境对社会责任以及企业绩效的边界作用。通过规范分析法下的推演、归纳、提出本研究的研究问题，通过对各变量进行细致梳理，从已有文献中找到研究局限和研究空白从而确定研究思路，最终规范推演本文所有的研究假设。

第三。实证分析法。在规范分析的基础上进行实证研究设计，选取样本，收集数据，定义变量，构建“高管团队特征-企业社会责任-企业绩效”之间关系的概念模型，拟用各种公开的市场数据和手工处理数据，运用 SPSS 和 Stata 对数据进行描述性统计分析、相关性分析、面板回归、直接作用检验、中介作用检验、调节作用检验的方法对

高管团队特征，企业社会责任，企业绩效，组织冗余，制度环境等变量间的关系进行检验与分析，验证本研究所提出的研究假设。

1.6 研究创新点

本研究通过对 TMT 特征的五个维度（年龄、任期、学历、海外经历以及政治关联）与企业社会责任关系、以及 TMT 特征和企业绩效关系、以及企业社会责任与企业绩效关系之间的作用路径和边界条件的研究和探讨，本研究可能的创新主要包含下面三点：

第一，丰富了企业社会责任影响因素与经济后果的研究视角。之前学者对企业社会责任的研究主要聚焦在企业社会责任与企业财务绩效以及企业社会责任与企业竞争力关系研究上，也有一些研究高管特征对企业社会责任的影响。但鲜有文献将三者结合起来探讨这三者之间的内在机理以及传导机制。其次，以管理者效应从 TMT 特征角度研究企业社会责任的前置因素与经济后果时，研究者从 TMT 成员的性别、年龄、任期等人口统计特征入手，但本研究不仅仅考虑了人口统计显性特征年龄、任期、学历，还基于中国情景，将 TMT 的任职特征海外经历，政治关联结合起来，以期也多维度的、以综合的 TMT 背景特征来研究分析 TMT 特征对企业社会责任的影响。

第二，在 TMT 特征与企业绩效之间引入企业社会责任这一中介变量，丰富了现有研究关于 TMT 特性对企业绩效的作用路径；同时，本研究不仅结合高阶理论与利益相关者理论，本研究还将资源依赖理论以及信号传递理论补充进来，探讨 TMT 不同背景通过对企业社会责任的履行，拓展了 TMT 研究和企业绩效研究的理论视角。

第三，在 TMT 特征、企业社会责任以及企业绩效之间引入内部组织冗余和外部制度环境两个调节变量，揭示了内部组织冗余在 TMT 各维度特征对企业社会责任履行影响的权变作用，以及外部制度环境在企业社会责任对企业绩效影响的边界条件。组织冗余与制度环境影响因变量 TMT 特征与企业社会责任，以及企业社会责任与企业绩效之间关系的方向（正或负）和强弱。本文在研究中引入组织冗余和制度环境这两个调节变量，综合宏观和微观视角，探析企业内部因素组织冗余对企业社会责任的影响以及企业外部因素制度环境对企业绩效的影响。

第二章

理论基础与文献综述

2.1 概念界定

2.1.1 TMT 概念界定

企业高管团队 (Top Management Team, TMT), 是指“由处于企业高层并对企业发展全权负责, 对企业发展战略的制订和实施起关键领导和决策作用的管理者所构成的团队。也就是说, 企业 TMT 是指掌握着企业经营权并直接对公司的经营效益负责的经营管理人员, 由于这些人员负责整个组织的经营决策和推动实施, 他们的经营行为将直接影响到企业的兴衰。因此, 这些人员也就是钱德勒所指的现代企业中一组·支薪的高层经理人员, 也是委托代理链条的高级代理人”(Carpenter et al., 2016)。

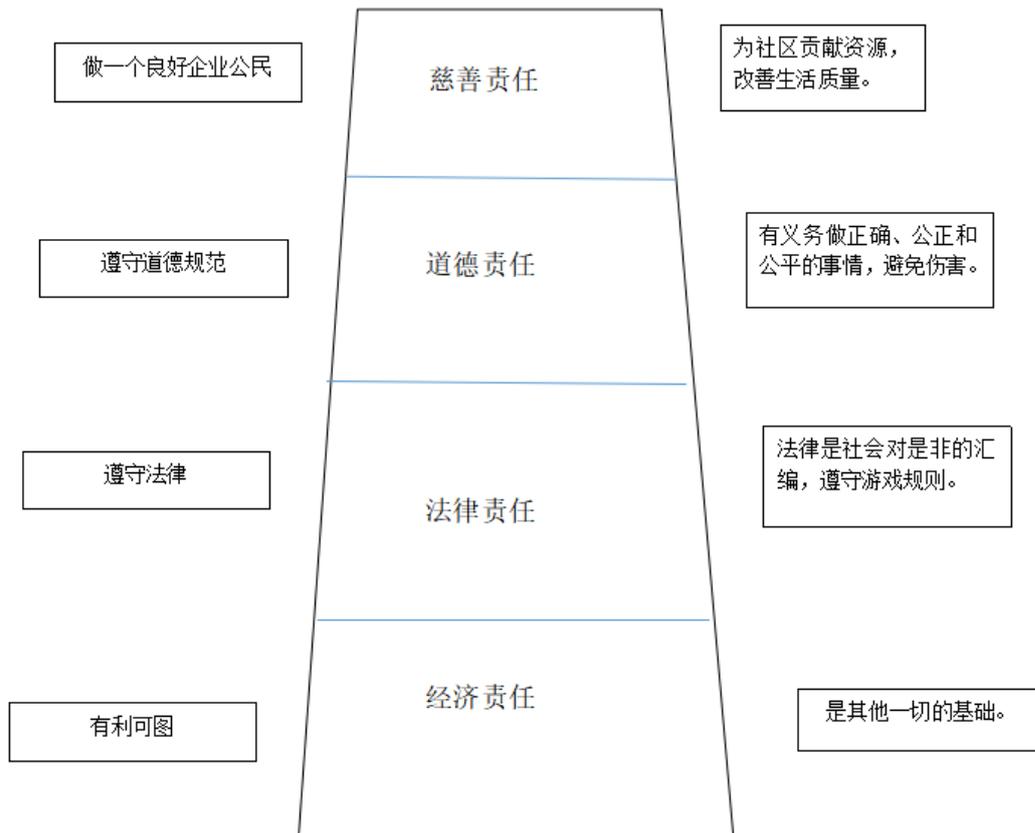
我国 2005 年修订的《公司法》在第二百一十七条中首次对公司的高级管理人员进行了明确的规定: “高级管理人员是指公司的经理、副经理、财务负责人及上市公司董事会秘书和公司章程规定的其他人员”; 还规定董事会有权决定公司的经营计划和投资方案及制定公司基本管理制度、聘任公司经理。在大多数的相关研究, TMT 的界定主要分为广义的、狭义的以及介于广义与狭义之间的范围界定这三种类型, 姜付秀等人 (2009), 孙海法 (2006) 广义的 TMT 界定认为“TMT 成员包括担任管理职位的董事会成员、监事会成员、总经理、总裁、常务副总经理、常务总裁、财务负责人、技术总监、总工程师、总经济师、总农艺师、董事会秘书、党委书记等高级经理人员”; 徐经长与王胜海 (2010) 狭义的 TMT 范围界定为“将上市公司的董事长、总经理和财务总监界定为核心高管”; 第三类如魏立群与王智慧 (2015), 是介于狭义和广义之间的界定, 界定 TMT 成员范围为: “拥有首席执行官、总经理或者总裁头衔的高级管理人员, 以及拥有副总经理、副总裁、总会计师或者首席财务总监等头衔的公司高级管理人员”。

TMT 的界定尚无统一定论，但多数研究均把最核心的企业管理成员纳入 TMT。TMT 作为，本研究主要研究对象为 TMT 的细分五个维度特征，因此参考前人研究，结合参考我国 A 股上市公司的特点，按照上市公司目前对高管团队的常规理解本文将对企业运营与决策的重要管理人员纳入到 TMT，即“参与企业重大决策的所有人员，将企业在年报中披露的高层管理人员均纳入 TMT 定义，包括董事、监事和其他高级管理人员如财务负责人与董事会秘书等”。

2.1.2 企业社会责任概念界定

社会责任理论中著名的“卡罗尔金字塔”提出了社会责任的三维模型 (Carroll, 1979)。见图 2.1。该模型根据四个方面分别对社会责任的影响程度不同指出企业社会责任包括：“经济责任、法律责任、道德责任和慈善责任”。其中，“经济责任是指企业在生产经营过程中为满足顾客的需要而应承担的责任。法律要求是指公司应在法律范围内履行其职责。道德责任是指公司应遵守社会标准、规范和价值观。慈善责任意味着公司本身应该有一种爱和坚定的意愿来履行其社会责任”。该模型突出了经济责任在企业社会责任中的重要作用。该模型最大的贡献在于指出了企业社会绩效的社会责任类型、企业社会反应、参与社会问题这三维概念。是对企业社会责任类型（经济责任和法律责任、道德责任和慈善责任）、企业社会反应（愿景、适应、防御和反应）并参与社会问题（股东、职业安全、环境和消费者保护、产品安全、歧视）的有效整合。

图 2.1 卡罗尔企业社会责任金字塔



来源: Carroll (1991)

公众对企业社会责任在不同的历史时期的期待也有所不同。即使在同一个时代，人们站在不同的角度和不同的知识背景下对企业与社会关系的理解也会有所不同。根据大量文献，本文总结了 20 世纪 30 年代以来学者和机构的对企业社会责任相关的观点。

表 2.1 国外学者对企业社会责任的相关观点

学者	观点
----	----

Berle (1931)	企业是一个营利组织，对利润的追求是企业得以生存的地方。
Simon (1945)	商业决策应考虑到价值方面，并承担法律以外的责任。
Davis (1960)	企业社会责任是指商人的决策和行为，至少部分不是出于公司的直接经济和技术利益。
Friedman (1962)	企业的唯一责任就是追求股东利益的最大化。
Manne (1972)	企业社会责任的概念必须包括三个要素：“第一，企业社会责任。公司支出或行动的边际收益低于其他支出的边际收益。第二，企业社会责任必须是自愿的；第三，企业社会。责任行为必须是公司行为，而不是个人行为”。
Wartick & Cochran (1985)	企业需要履行经济和法律之外的关心社会福利的义务。
Freeman(1989)	企业的责任是满足广泛利益相关者的利益。
Clarkson (2001)	企业社会责任是“一种新型的关系，即企业与利益相关者之间的关系”。
Smith (2003)	企业社会责任（CSR）是从战略的角度看待和履行社会责任，并将其纳入企业的长期发展战略。它将社会责任的目标与企业的竞争优势联系起来。不被迫在外部压力下行动。
Robins (2005)	企业不仅要为股东负责，还要对社会和自然环境的非经济行为负责。
Mackey & Barney (2007)	企业社会责任是提高社会整体福利和改善环境。
Aguinis (2011)	企业社会责任是“考虑利益相关者的期望以及经济、社会和环境绩效的三重底线的特定于环境的组织行动和政策”。

Marquis (2014)	企业不仅是法规遵从，企业在监管合规之外应该多多推动参与社会贡献。
Joannou (2015)	企业必须在企业社会责任的框架内行动，以维持其生存。
Nason (2018)	根据社会绩效行为理论，企业社会责任是对社会认同和利益相关者期望。

来源：本研究整理

表 2.2 中国学者对企业社会责任的内涵定义

学者	观点
刘俊海（1999）	在他的著作《企业社会责任》中，从公司法的角度来“企业社会责任，是指公司不仅能够为股东实现利润最大化，而且能够作为自身的发展目标。股东利益以外的所有其他社会利益也应最大化。包括员工利益、客户利益、债权人利益、中小竞争对手利益、当地社区利益、环境利益、社会弱势群体利益和整个社会的公共利益”。
曲晓华（2003）	企业社会责任是“一种对股东、客户、员工、社会和国家的积极义务和责任。它是对市场和利益相关者的良性反应，也是企业价值的综合体现。企业社会责任不仅包括法律和行政的强制性义务，还包括道德的自愿行为。包括企业经济责任、法律责任、文化责任、生态责任和道德责任”。与其他定义不同，曲晓华的定义包括文化责任和道德责任。企业责任是指企业有责任弘扬先进文化，营造良好的社会氛围。企业道德责任是企业对慈善和其他公益事业的社会责任。
李莉等人（2010）	企业的本质是“在企业和社会、环境、资源之间树立人本和和谐的可持续发展理念，保证企业和经济社会环境的可持续发展”。

李柯（2021）	企业社会责任更多是一种道德意义上的责任，其内涵：“企业作为经济人，为谋取经济利益最大化，需要从社会获取物质资源、人力资源和管理资源并将其运用于生产、经营、管理的全过程；企业作为社会人，需要与其所处的环境及与它相联系的其他社会主体(比如债权人、消费者、股东、社区等)保持一种良性互动关系，将企业所创造出的财富包括物质财富和精神财富回馈于社会，这一过程就是对于社会责任的承担”。
----------	---

来源：本研究整理

表 2.3 国内外机构对企业社会责任的内涵定义

机构名称	定义
联合国贸易和发展会议（贸发会议）	企业社会责任（CSR）是企业组织相互联系的概念和影响社会需求的目标。预期所有社会组织都能随着社会的发展相应地调整其任务和责任。
世界可持续发展商业理事会（WBCSD）	公司对员工及其家庭、可持续经济发展、当地社区和社会的贡献。企业社会责任（CSR）是与经济发展和生态平衡并行的第二产业价值衡量标准。
国际劳工联盟	企业社会责任（CSR）是指企业在经济、社会和环境领域承担超出法律要求的某些义务，其中大多数义务是自愿的。因此，企业社会责任不仅仅意味着遵守国家法律。劳工问题只是企业社会责任的一部分。
美国国际商业理事会（USCIB）	公司不仅要保持其可持续健康发展，还要履行其作为各种社会角色的责任，包括：生产者、雇主、客户等。履行这一社会责任的基础是自愿自治原则，而不是相关法律的限制。要确保企业在生产经营过程中对社会产生积极影响”。

企业社会责任 (BSR)	企业社会责任指的是公司做出的决定，考虑到道德考虑、尊重人民、遵守法律，并考虑到社区和环境的利益。业内一些领先公司认为，企业社会责任不是零碎的、偶然的，也不是由市场、公共关系或其他商业利益驱动的。它被视为一系列政策、实践和决策的组合。
企业社会责任通讯社 (CSRN)	企业社会责任强调“公司运营与价值观相结合，以反映所有利益相关者的利益，包括投资者、客户、员工和环境”。
英国文化协会	社会责任是指公司对国家可持续发展目标的贡献，是在生产管理过程中对经济、社会和环境目标的综合考虑，以及在自愿的基础上采用高于最低法律要求的标准。
国际雇主组织 (IOE)	公司自愿考虑其运营中的“社会和环境问题以及与利益相关者的互动”。
世界银行	社会责任是企业致力于可持续发展，以提高利益相关者的生活质量。

来源：本研究整理

因此，根据上述总结和分类，对企业社会责任可以理解为：企业社会责任是指企业通过其行动和制度，对其利益相关者比如“企业员工、企业客户、企业所在社区、环境和国家”履行的各种积极责任和义务。它是公司对市场和相关利益相关者的积极反应，也是评价公司价值的综合指标。它不仅具有法律、行政等强制性义务，而且公司的自愿行为包括经济、法律、文化、生态和伦理五个层面。本研究使用 Aguinis (2011) 提供并被其他人采用的企业社会责任定义（如 Rupp, 2011; Rupp et al., 2010）：“考虑到利益相关者的期望以及经济、社会和环境绩效的三重底线的特定于环境的组织行动和政策”。因此，本研究对企业社会责任的定义为：企业在进行经济活动的同时也考虑社会和环境绩效因素并对其承担相应的责任和义务；企业在进行经济活动的同时也需要照顾与维护利益相关者的权益和和谐互动共赢发展，它也包括安全生产，环保节

约，公平竞争，科学发展，保护员工、顾客、消费者权益，考虑股东、供应商、债权人利益，合作共赢，社区参与，环境治理等方面最终推动促进社会的可持续发展。

2.1.3 企业绩效概念界定

首先，关于企业绩效的概念界定。大部分学者认为绩效可以表示人们在一定时期内从事一项活动所取得的管理效率和经营成果，管理学学者从企业的角度出发，将绩效定义为业绩和效率的组合，如任红焱（2009）认为企业财务绩效体现在企业经营效率和经营者业绩两方面。其中业绩是指“企业的利润目标，包括目标管理和职责要求两部分。而效率是指一种行为，体现出企业的管理成熟度目标。根据这种观点，企业绩效是指公司总体的经营效益，公司在特定时期内利用其有限资源进行经营活动所取得的一系列成果，是管理层工作效率的主要体现，综合反映了公司经营的成效。企业绩效通常可以认为综合企业在一定时期的经营者业绩和企业价值，是公司竞争力的集中体现。公司绩效评价是对公司在一定经营期间的经营效益做出客观、公正和准确的综合评判”。一般说来，企业绩效分为财务性指标和非财务性指标两类。基于财务性指标的客观性和可测量性，本研究参考先前多说学者的方法，用可测量的企业的财务指标来衡量企业的绩效。

第二，关于企业绩效在实证中的度量方法。不同的公司绩效评价方法，侧重点不同，各有其优点和缺点。比如常见的（1）杜邦财务分析法（The Du Pont System），是利用各主要财务比率指标间的内在联系，对企业财务状况及经济效益进行综合系统分析评价的方法。该体系是以净资产收益率为起点，以总资产净利率和权益乘数为核心，重点揭示企业盈利能力及权益乘数对净资产收益率的影响，以及各相关指标间的相互影响和作用关系。该评价方法可使财务比率分析的层次更清晰、条理更突出，为报表分析者全面仔细地了解企业的经营和盈利状况提供方便。（2）沃尔评分法，该方法来源于企业财务综合分析的先驱者之一亚历山大·沃尔。他选择七种财务比率，分别给定了其在总评价中所占的比重，总和为100分；然后，确定标准比率，并与实际比率相比较，评出每项指标的得分，求出总评分。该方法提出了综合比率评价体系，把若干个财务比率用线性关系结合起来，以此来评价企业的财务状况。（3）经济增加值评价方法（Economic Value Added），EVA主要是企业价值评估方法。经济增加值考虑了所有资本的成本，更真实地反映了企业的价值创造能力；实现了企业利益、经营者

利益和员工利益的统一，激励经营者和所有员工为企业创造更多价值；能有效遏制企业盲目扩张规模以追求利润总量和增长率的倾向，引导企业注重价值创造。经济增加值不仅仅是一种业绩评价指标，它还是一种全面财务管理和薪酬激励框架。（4）平衡计分卡（Balanced Score Card）方法，BSC是一种常用的绩效考核方法，它是由美国哈佛大学教授罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿于1992年提出的一种绩效考核方法，主要用于对企业的战略目标进行评估。该方法主要是通过对企业的战略目标进行评估，从而确定企业的战略方向和战略目标，以便于对企业进行管理和决策。其他的还有单一财务指标评价方法如总资产报酬率ROA、净资产收益率ROE、销售回报率ROS、托宾Q、每股股利DPS、每股收益EPS等(王雪莉等人，2013；仇冬芳与徐丽敏，2015)。虽然ROA资产收益率是衡量企业业绩的一个重要财务指标。但由于本文研究企业社会责任对于企业绩效的影响而这种影响可能产生的滞后效应，因此，本研究将托宾Q值作为企业绩效的代理指标。托宾Q值是资产的市场价值与总资产的比例。等于一家公司的市场价值除以其资产的重置成本。托宾Q值表达了市场价值和内在价值之间的关系。托宾Q的公式为：托宾Q=企业总市值/企业总资产价值。托宾Q值这种衡量企业绩效的指标的优点就是它避免了估计收益率和边际成本的困难，而且还在计算企业价值时兼顾了账面价值与市场价值，也兼顾了权益与负债，能更全面地反映公司价值。托宾Q值高，表明市场认为公司具有高增长潜力。

2.1.4 组织冗余概念界定

组织冗余是组织所拥有的多余资源，指的是组织内部所储存的资源与实际需求之间的差异或超出实际需求的情况。冗余资源的使用对提高组织绩效有着积极影响，尤其对于那些拥有大量资源但又无法有效利用的企业而言。在资源紧缺的情况下，“冗余资源的存在可以起到一种缓冲作用，为管理者探索新的组织战略和项目提供强有力的支持”。因此，研究企业冗余资源对于提高企业竞争力有着重要意义。根据Voss（2008）的观点，企业所拥有的多余资源呈现出多种形态，这些资源可以被划分为两类：一类是具有沉淀性质的多余资源，另一类则是不具有沉淀性质的多余资源。沉淀性冗余资源主要包括人员、技术和资金三类要素，它们都有一定数量的存量，但并不能完全发挥其效能。其中，沉淀性冗余资源是指“难以被重置、只能被用于特定用途的资源，如人力资源、闲置生产设备等”；非沉淀性冗余则是非流动资产，主要包括研发支出、固

定资产、无形资产等。非沉淀性冗余资源指的是那些“具有高度流动性、可重置、无特定用途的资源，例如现金、有价证券、信用额度、库存原料等，这些资源目前尚未投入使用，但具有巨大的重新配置潜力，可以轻松地用于组织活动。”沉淀性冗余可以帮助企业提高市场竞争力，但它不能使企业获得持续发展能力。沉淀性冗余，例如熟练劳工和机器设备等，其重新配置的灵活性相对较低。沉淀性冗余资源会降低员工工作满意度和离职倾向，增加组织成本。相反，非沉淀性冗余因其极高的可流通性，有助于企业在竞争环境中缓解市场竞争和制度压力，从而提高企业的竞争力。本项研究旨在探究非沉淀性冗余资源对 TMT 特征与企业社会责任关系的影响，以期为相关领域的研究提供有益的参考。

2.1.5 制度环境概念界定

Meyer (1977) 所发表的两篇论文，以及随后与 Scott (1983) 的合作研究，共同提出了正式组织的制度性原则，为组织的规范化和制度化奠定了基础。个体或组织的行为并非单纯基于理性分析，而是更容易受到外部制度因素和对自身身份认知的影响。其次，即便人类或组织表现出了理性行为，这种行为也不是独立于外部环境而自发形成的，而是源于其内在的制度逻辑。因此，理性行为必须建立在制度基础上。制度是一个具有特定意义的范畴，它可以用来解释人们为什么要做出某种行动选择，或者如何进行决策。理性行为的选项集合 (Meyer & Rowan, 1977) 受到制度所涵盖的合法性逻辑、符号和规则系统的制约。因此，制度主义成为解释个体和组织理性选择的重要范式。

新制度主义理论以场域为研究对象，而非以个人或组织为分析单元。场域中的各种关系都可以用制度来解释。因此，研究制度对个体和组织的影响需要考虑到不同情境中行动者之间的互动过程。制度是“一个具有约束和激励功能的规则系统，它由一系列秩序、行动脚本、共享意义和符号组成，它可以限制和阻止那些为了最大化利益而违反规则系统的行动者，同时也可以奖励和维护那些按照规则系统行事的行动者” (Zucker, 1987)。DiMaggio and Powell (1983) 继续推进并探讨了组织同构的三种扩散机制：强制性同构机制，模仿机制，以及社会规范机制。他指出这些机制都能通过改变人们对不同社会情境中各种行为模式的偏好来影响其行为决策。这一分析范式已成为后续研究的基石，为后续深入探究提供了坚实的基础。Scott (2001) 在新制度主义理论的各种成果融合下，构建了一个包含“规制、规范和文化认知三个层面的制度环境三维

模型，这三个层面在符号体系、逻辑基础、和作用机制等方面相互交织与转化”。

制度环境并非简单地由内部要素组合而成，而是受到整体层面的影响，因此，制度环境会以多种方式塑造个人或组织的行为。企业作为市场经济中最具活力的微观主体之一，在经济全球化背景下扮演着越来越重要的角色，而企业社会责任问题则成为近年来学术界关注的热点领域。中国独特的制度环境也影响着企业的社会责任活动(Gao & Hafsi, 2015)。Jamali & Karam (2018)针对发展中国家的企业社会责任进行了深入研究，得出结论：企业社会责任研究的最显著特征与制度层面的变量有关。

根据 Shi *et al.* (2012)的定义，本文将区域制度发展定义为“基于市场的机制发展和其他制度的程度，以实现更有效的市场运作”(P1225)。结合我国当前的制度背景特征，本文遵循管理学的主流文献(Zhao & Lu, 2016; Shi *et al.*, 2012)，以中国各省的市场化指数衡量区域制度发展。该指数通过评估政府与市场的关系、非国有企业的份额、产品、服务和要素市场的发展以及市场中介机构和法律制度的发展，对省级机构制度进行了全面评估(Wang *et al.*, 2018)。

2.2 理论基础

2.2.1 高阶梯队理论

Hambrick and Mason(1984)提出了一种高阶梯队理论，该理论从管理者的认知心理过程出发，探讨了管理高层在面对内外部复杂环境变化时，其背景特质对企业战略选择的影响，从而对企业绩效产生影响。这一研究成果对于理解高层管理者在决策中所表现出来的行为具有重要意义。该理论表示“企业管理者的特质在一定程度上决定影响其在战略上的选择，因此可以说，战略决策在一定程度上正是管理者认知和价值观的映射。通过运用可观测的人口统计特征替代高管的心理特征，如年龄、性别、任职时长、职业经历、教育水平、和财务状况等，探究高管团队特征与企业战略选择以及公司绩效之间的关联。”

企业的社会责任行为必然受到高层团队成员的认知和价值观的影响，因为 CSR 作为一种道德范畴的行为，需要得到高度的重视。高管团队的认知和价值观可以被其年龄、教育水平、工作经历和所处的背景环境所塑造。企业社会责任是指企业在遵守法律、遵循商业道德等方面应尽的义务和承担的责任。履行企业社会责任和公开信息是

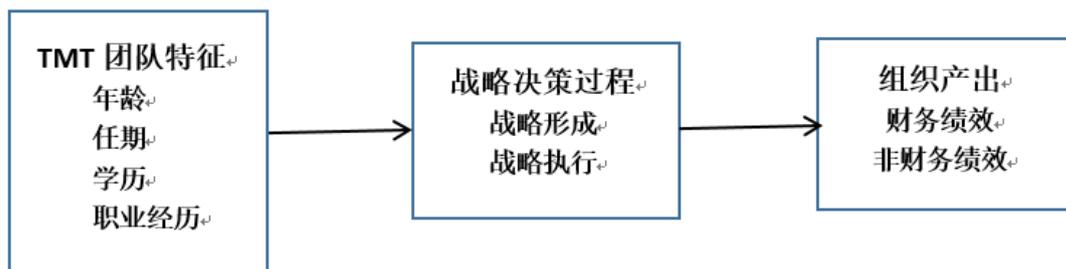
一项至关重要的战略决策。高管团队的认知和价值观在企业社会责任决策中扮演着至关重要的角色，它们直接影响着高管团队对社会责任环境的感知，从而对企业社会责任战略选择产生着深远的影响。同时，由于高管团队的价值观和认知基于高管们不同的背景特征，因此可观测的 TMT 的特征维度就兼有一定程度的预测作用，从而可以为企业社会责任行为提供有力支持。

通过运用高阶梯队理论研究高管团队特征与企业社会责任之间的关系，我们可以发现，企业的社会责任行为受到管理团队认知基础和价值观的影响；第二，企业社会绩效是对企业履行社会责任最直接最有效的衡量指标。企业社会责任披露信息受到高管团队认知和价值观的双重影响。企业的社会绩效是指在一定时期内实现股东价值最大化或使员工福利最大化。因此企业必须承担起相应的社会责任。其次，高管团队成员的独特的特质可以反射出其团队的价值观和认知。在认知层面上，高管的认知结构是指个体所拥有的关于自身以及他人的知识和经验等因素的综合。高管的知识可以通过专业能力转化为管理技能并最终形成企业文化，而这些又直接或间接地反映在其认知上。高管团队的认知结构受到其教育经历、专业水平和任职背景等多种因素的影响，这些因素共同塑造了高管特质对决策结果的影响；此外，公司治理中的权力距离还可能导致高管偏好于不确定的价值判断而倾向于保守性的价值取向。第三，将社会责任视为一项战略性决策。在公司治理中，公司应根据企业发展阶段来调整战略以适应内外部竞争压力。通过提升企业口碑、加强供应商、客户、债权人和股东之间的联系，以及吸引高素质人才，企业能够有效提升绩效水平。第四，在公司治理中，企业承担一定程度的社会责任有利于促进公司治理的完善和发展。对于企业而言，承担社会责任是一项至关重要的战略决策。

对于企业而言，承担社会责任是一项至关重要的战略决策。企业的可持续发展离不开良好的环境和健全的内部治理结构，其中，高管团队作为公司战略决策的制定者之一，对公司的经营绩效有着至关重要的作用。由于高管团队在企业决策中扮演着至关重要的角色，因此高管团队的水平高度影响其组织发展。随着社会经济不断地向前迈进，环境问题越来越受到人们的关注，企业也不例外。由于环境的错综复杂性，企业的管理者必须具备全面的知识储备，而不同管理者之间的差异将对其在不同决策中的选择产生影响，从而进一步影响公司的决策与发展（孙德升，2009）。高管团队成员的个人特征会影响其对公司社会责任的认知以及相应的行为方式，进而对企业社会

责任绩效产生一定的作用。因此，高管团队的认知和价值观在企业社会责任最终决策中受到团队成员个体的年龄、教育水平、任职时长和工作背景等可观测特征的影响。在我国的企业管理实践当中，高管团队成员的个人特质对企业绩效有着重要的影响。同时，企业社会责任的履行受到高管团队价值观的深刻影响。在接下来的研究中，将以高层梯队理论为基础，深入探讨 TMT 特征与企业社会责任、绩效之间的相互关系。

图 2.2 TMT 特征与企业绩效关系图（高阶理论）



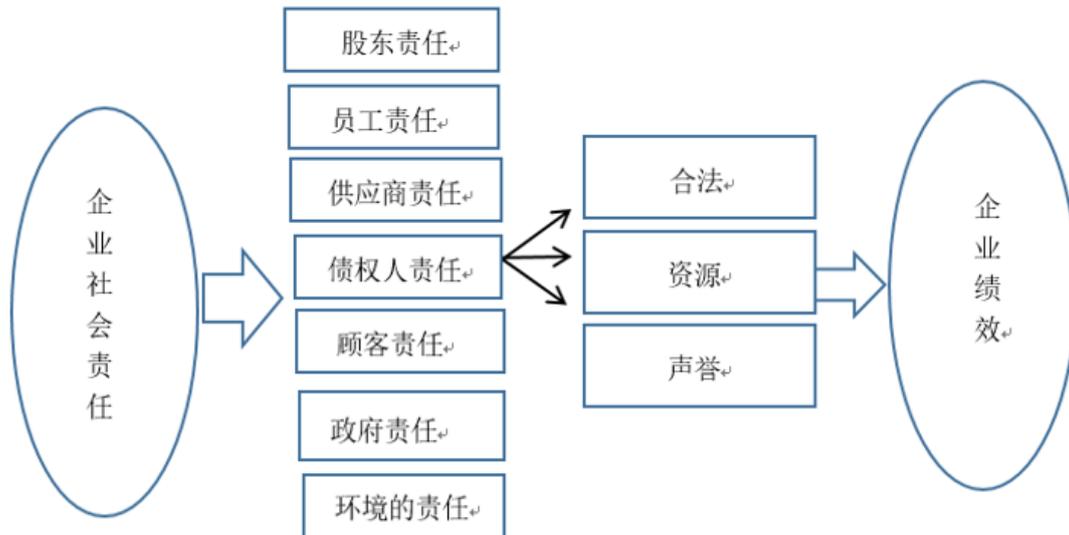
来源：Hambrick and Mason (1984)

2.2.2 利益相关者理论

经济学家米尔顿·弗里德曼 (Milton Friedman) 阐述了企业应该只为股东的利益服务，而不是为其他任何人服务这一观点。而利益相关者理论是一种与米尔顿·弗里德曼的股东理论截然不同的企业社会责任观点。20 世纪 60 年代，根据两位开创这一观点的学者爱德华·弗里曼 (Edward Freeman) 和大卫·里德 (David Reed) 的观点，利益相关者是“任何能够影响组织目标实现或受组织目标实现影响的可识别群体或个人。”换言之，利益相关者是指能够损害、受益或影响公司的任何人，以及公司能够伤害、受益或影响公司的任何人，简言之，是指与公司业务有利害关系的所有人。自愿的利益相关者在共同的目标下进行合作以达到预期的结果时，他们之间产生一种相互监督和制约的机制——契约机制。由于公司的活动，非自愿利益相关者处于风险之中，然而，若无风险因素，则其利害关系便无从谈起。因此，利益相关者理论主张，“一个负责任的企业必须注重整体利益的协调，不仅要关注股东和投资人的利益，还应保障企业员工、消费者、合作伙伴、政府、供应商、社区和竞争者等利益相关者的权益”(Freeman, 1984)。

利益相关者理论对现代企业的管理产生了深远的影响。利益相关者理论在我国还处于萌芽阶段，但它所倡导的理念和原则已经为很多学者认可。利益相关者理论的基本假设之一就是企业中存在着众多的利益相关者。如果一个企业缺乏这众多利益相关者的支持和配合，将会对该企业的发展产生严重的负面影响，甚至可能导致该企业销声匿迹。利益相关者理论所主张的公司治理结构和公司内部控制机制都与股东利益最大化存在着矛盾。利益相关者理论认为企业作为一个复杂系统，在其运营中需要考虑到不同类型利益主体之间的博弈问题。因此，利益相关者理论所强调的是，公司作为一种企业实体，其本质上受到多种市场因素的影响，而不是由股东主导的企业组织制度，因为股东并非公司唯一的所有权人。利益相关者理论在企业管理中有着广泛的应用前景，特别对于我国这样一个市场经济起步较晚的国家而言。利益相关者在经济中扮演了非常重要的角色，他们是企业生产经营的主体，同时又是利益相关方的代表。将利益相关者的理论应用于实践，可为企业带来更为丰厚的经济利益。为了更好地平衡和保障利益相关者的利益，企业需要综合考虑不同行业的特点和实际情况，明确界定利益相关者的范围。公司的利益相关者包括“企业的债权人、雇员、消费者、供应商等交易伙伴，也包括政府部门、本地社区、媒体、环保主义等的压力集团，甚至包括自然环境、人类后代等受到企业经营活动直接或间接影响的客体。关注利益相关者的利益，将减少交易成本，减少由于信息不对称所带来的成本，减少监督激励的成本，使得与企业形成一种长期稳定的合作伙伴关系，使得企业的效率和效益最大化”(Donaldson & Preston, 1995)。

图 2.3 企业社会责任与企业绩效关系图（利益相关者理论）



来源：Freeman (1984)

2.2.3 资源基础理论

Resource Based Theory 资源基础理论认为，企业是一个由各种不同的差异资源组成的复杂群体，通过对自身资源和经营活动的有效分配，来增强竞争优势，从而包含自身资源和商业活动。资源基础观作为一种全新的视角，在一定程度上弥补了传统经济增长理论中忽视环境变化影响因素这一不足，为企业发展提供了新的思路与方法。资源基础理论的诞生为企业竞争优势的形成提供了深刻的解释，同时也揭示了不同企业在绩效方面存在显著差异的根源。

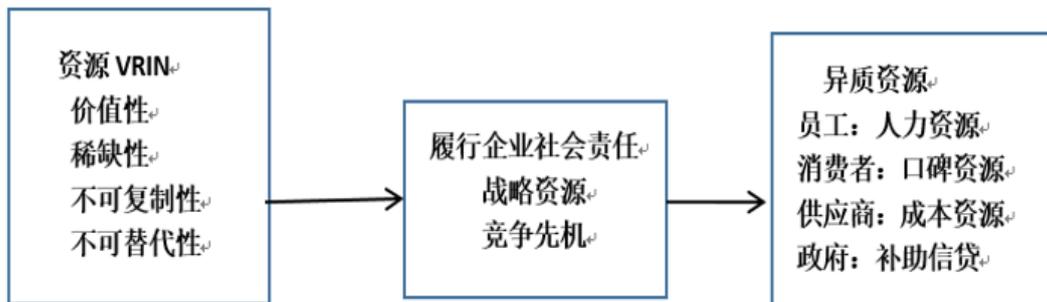
对于企业资源基础理论的研究，呈现出两个截然不同的研究方向。一类是基于资源基础观和核心能力理论，另一类则是从动态角度来看待企业资源及其管理问题。Barney (1991) 以企业内部异质性资源要素的特点为研究切入点，深入探讨了企业绩效差异和持续性竞争优势差异的根源，而 Peteraf (1993) 则从竞争性市场视角出发，着重分析了竞争战略的选择，以实现对不同竞争战略的区分。这两种研究思路虽然有各自的优点和不足，但都为企业战略理论研究提供了一个新的视角，并由此形成了一种独特的关于企业成长、发展及成功的观点——资源基础观。在企业战略决策的过程中，资源基础理论所强调的是，资源不仅是企业战略思考的核心逻辑，同时也是决策的基础和起点。资源基础理论有两个如下前提假设：首先，“所有企业所拥有的资源均呈现出异质性的特征”。这种异质性不仅包括有形的物质、人力资源等显性资源要素，还包括无形的组织文化和知识资本等隐性资源要素。由于企业内部资源的多样性，潜在的

生产性服务呈现出显著的异质性，因此所有企业都具有独特性。因而企业拥有自己独特的、不可复制的、稀缺的、难以模仿的资源。其次，“不同企业之间的资源流动呈现出一种不完全的流动性特征”。即所有的资源均有各自的稀缺性和不可替代性，且每个企业的资源禀赋、经营状况等也各不相同。因此，在企业资源配置的过程中，那些拥有稀缺资源或处于垄断地位的企业会表现出明显的优势，有些甚至在相当长的一段时间内都表现出了优势，因此提升其企业绩效(Wernerfelt, 1984; Barney, 1991)。

从资源的角度出发，企业的社会责任是一项至关重要的任务，它直接关系到企业的发展和繁荣。它不仅可以提高企业绩效，而且还有助于改善企业的竞争力。企业社会中责任作为企业的重要战略资源，不仅提供了稀缺和异质性资源，而且有助于企业在市场竞争中抢占先机。在要素市场上，人力资本作为一种稀缺资源，对企业价值提升有着巨大影响。企业在要素市场上获得稀缺和异质性高素质人才的保障，取决于其履行社会责任的能力。在劳动力供给过剩且人力资源成本不断上升的背景下，招聘作为一种人力资源配置手段，对提高企业竞争力至关重要。由于招聘市场信息不对称严重，被招聘者常常处于信息劣势端且对企业了解不足，这时企业社会责任信息就会成为潜在员工获取企业信息的一个重要途径，主动承担社会责任的公司会吸引到更多更高质量的人，从而取得竞争优势(Bhattacharya et al, 2008)。随着企业积极承担社会责任，其声誉和形象将得到提升，从而增强了对员工的吸引力。企业社会责任不仅是企业与各利益相关者关系基础的无形资产，更是其不可或缺的支柱，这一点在权小锋等人(2015)的研究中得到了充分体现。在当前全球经济一体化和信息技术高速发展的大背景下，随着知识经济和网络经济的不断深入，企业之间的有形资产（如人力和资本）的转移成本不断降低。随着时间的推移，越来越多的企业开始认识到，只有依靠自身所拥有的无形资产，才能在市场上获得长期的竞争优势。企业拥有的无形资产是企业最宝贵的财富，也是企业保持持续竞争优势的关键要素。然而，企业所拥有的无形资产，包括其有道德的企业文化、品牌名声、利益相关者间的良好关系、以及员工的认同和归属等，这些资源基础的异质性使得它们难以被获取或模仿，但却是塑造企业竞争优势的重要因素。企业拥有这些无形资产有助于增强企业的凝聚力、创新力、市场竞争能力及可持续发展潜力。因此，企业若想提升其核心竞争力，必须善加利用其无形资产，将其视为一条至关重要的道路。企业通过实施各种形式的企业社会责任战略，不仅能够增强其无形资产的价值，而且还能获得长期而稳定的收益，从而在市场竞争

中赢得先机。落实企业社会责任战略是实现上述无形资产的重要因素之一，通过积极履行和披露其社会责任，企业可以拓展其资源池并提升公司绩效，从而更好地履行其社会责任。

图 2.4 企业社会责任-竞争战略与资源获取（资源基础理论）



来源：Barney (1991)

2.2.4 信号传递理论

信号传递是指“具有信息优势的一方采取某种行动向信息劣势方发送相关信号，用以回避逆向选择，改进市场运行状况”。在现代经济生活中，公司的融资决策和股票市场上的波动都是以某种方式进行着信号传递。这一复杂的过程可以被描述为一场信号的博弈。信息博弈理论认为，当存在信息不对称时，双方都会做出相应决策以减少损失和风险。“在存在信息不对称的情况下，信息传递的核心逻辑在于一方无法获取另一方的真实价值，因此，具备信息优势的一方可以通过发射信号来向信息劣势的一方传递真实的价值信息”，这是 Spence（1974）的观点。

在公司金融领域，信号传递理论被广泛运用，它有助于人们深入理解企业的融资决策过程，同时也能够解释金融市场上的各种现象。在现代经济生活中，公司的融资决策和股票市场上的波动都是以某种方式进行着信号传递。从信号传递这一理论上讲，信号自身，信号发出人和信号接收人组成了信号这 3 个关键要素。在信号发送方方面，企业的管理层和员工一般都会对信号做出判断，从而决定是否将其传递给外界。通常情况下，发出信号的企业会提供一些信息，这些信息具有一定的品质，但却难以被其他企业所接受。企业内部所产生的信号，实为外部信息使用者所作出的反应，而非其内部产物。信号的作用在于使外界能了解到企业的实际经营状况，从而有助于企业作出正确的决策。信号接受者则可以从这一信息得到关于自身行为及公司财务状况等方

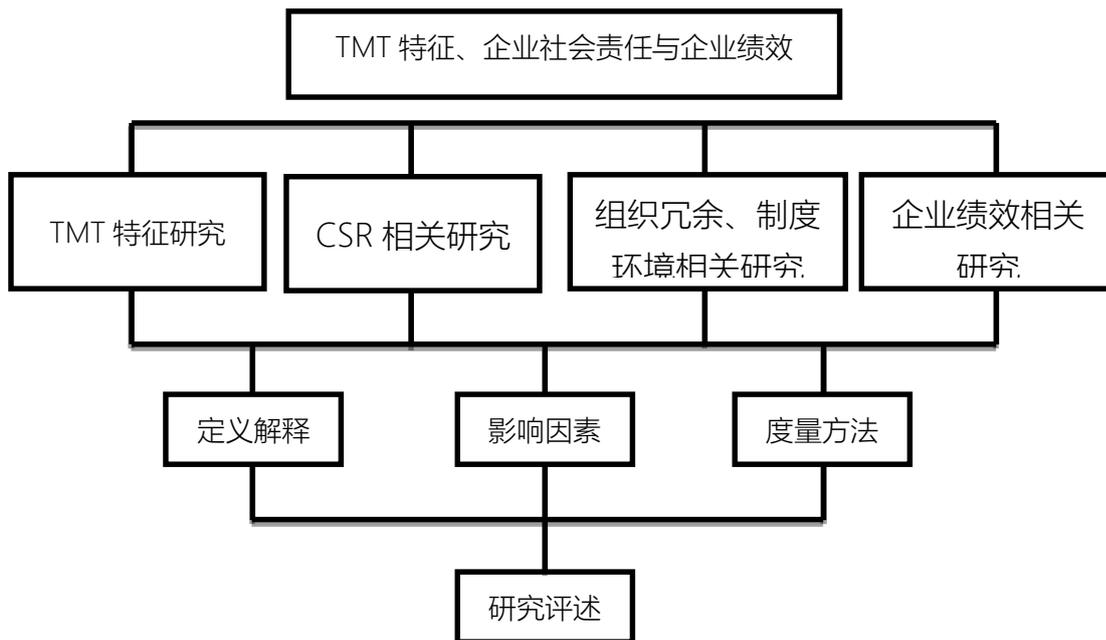
面的反馈，从而做出合理的决定在有关公司金融方面的研究。信号发出者可以为企业创造价值，而信号接收者则能获得企业的经营成果，从而使双方都得到利益。

为了提升自身的竞争优势，绝大多数企业开始采取主动披露企业社会责任相关信息的措施，以确保企业信息的透明度和公开性。企业的价值评估只能通过管理当局所传递的信息来实现，而企业披露信息的动机则促使企业向公众传递那些能够反映企业良好业绩的信息，以达到最大程度的效益。企业披露的会计信息质量直接关系到资本市场中投资者的决策以及社会经济资源的配置效率。贺云龙与肖铭玥（2020）指出，企业所传递的企业社会责任履行信息是一种具有积极意义的信息传递方式。一方面，它将企业的内在价值观和企业文化传递给了企业的利益相关者，同时通过向外界披露更多关于企业内部的信息，提高了企业信息的透明度和可信度；另外一方面，在一定程度上也提高了企业对自身经营情况及财务状况的了解。并且，鉴于企业的创新需要长期的人力、财力等相关资源支持，一旦企业向外界传递企业社会责任履行信息，其利益相关者可能会根据此信息做出例如增加对其企业的投资力度、提高对该企业产品的采购等相应的决策。

2.3 研究现状

以下部分本文将从 TMT 特征、企业社会责任、企业绩效、组织冗余和制度环境五个大方面进行文献回顾，厘清 TMT 特征、企业社会责任、对企业绩效的影响机制以及组织冗余和制度环境在三者变量关系之间的边界作用，归纳分析该研究领域不足以及有待完善的地方。具体的文献综述思路如下：

图 2.5 本研究文献综述的思路



来源：本研究整理

2.3.1 TMT 特征相关研究

关于 TMT 的特征构成，根据研究目的和数据要求的差异，学者们对 TMT 的特征构成进行了差异化的分类。在此基础上，研究者们分别从宏观层面、微观层面以及具体领域三个角度展开研究。研究文献表明，学者们普遍认为 TMT 背景具有多个维度，同时也有学者将其划分为人口背景特征变量和潜在变量两个主要类别。这些因素都会影响到企业经营绩效，但目前还没有一个统一定论。性别、年龄、民族、国籍等基本要素是背景特征的主要组成部分，而学历水平、团队任期、职业背景等经验能力要素则被视为隐形变量（Hambrick, 1996; Simons et al., 1999）。此外，还存在着一些新的视角或观点。目前，TMT 的多维度性在我国学术界得到广泛认可，陈传明与孙俊华（2008）基于人口背景指标（如性别、年龄、民族、教育背景等）而王雪莉等（2013）基于经验指标（如任期、职业经历、海外经历、政府任职背景等）对 TMT 其多维度进行定义和分析。在考虑到 TMT 对组织的治理能力时，我们需要认识到“他们的经验和内在价值观对于团队成员之间的关系和团队决策质量产生了深刻的影响，而这种影响不仅仅取决于他们的性别和年龄等基础变量；考虑到中国转型经济环境，本土和外资企

业都高度重视政治关系网络的培养以及 TMT 成员在海外的背景，这些中国企业文化的特征决定了 TMT 战略选择行为必须更加关注团队成员之间的关系网络等动态特征因素”（李冬伟与吴菁，2017）

因此，在高层梯队理论、TMT 同质异质特征、基于社会资本理论、人力资本理论、人口学特征统计学以及先前学者的研究成果，本文选取 A 股上市公司 TMT 人口背景易于衡量的显性特征（年龄、学历、任期）；TMT 社会资本特质（海外经验、政治关联）这五个维度的变量，研究 TMT 特征对企业社会责任以及企业绩效的影响。

2.3.2 企业社会责任相关研究□

2.3.2.1 企业社会责任影响因素

通过对关于 CSR 影响因素的大量文献阅读与分析，可以从制度，组织，以及个人三个层面分析 CSR 的影响因素。可参考图 2.6 对于企业社会责任（CSR）的多层次和多学科模型中的预测因素、结果、中介因素和调节因素。

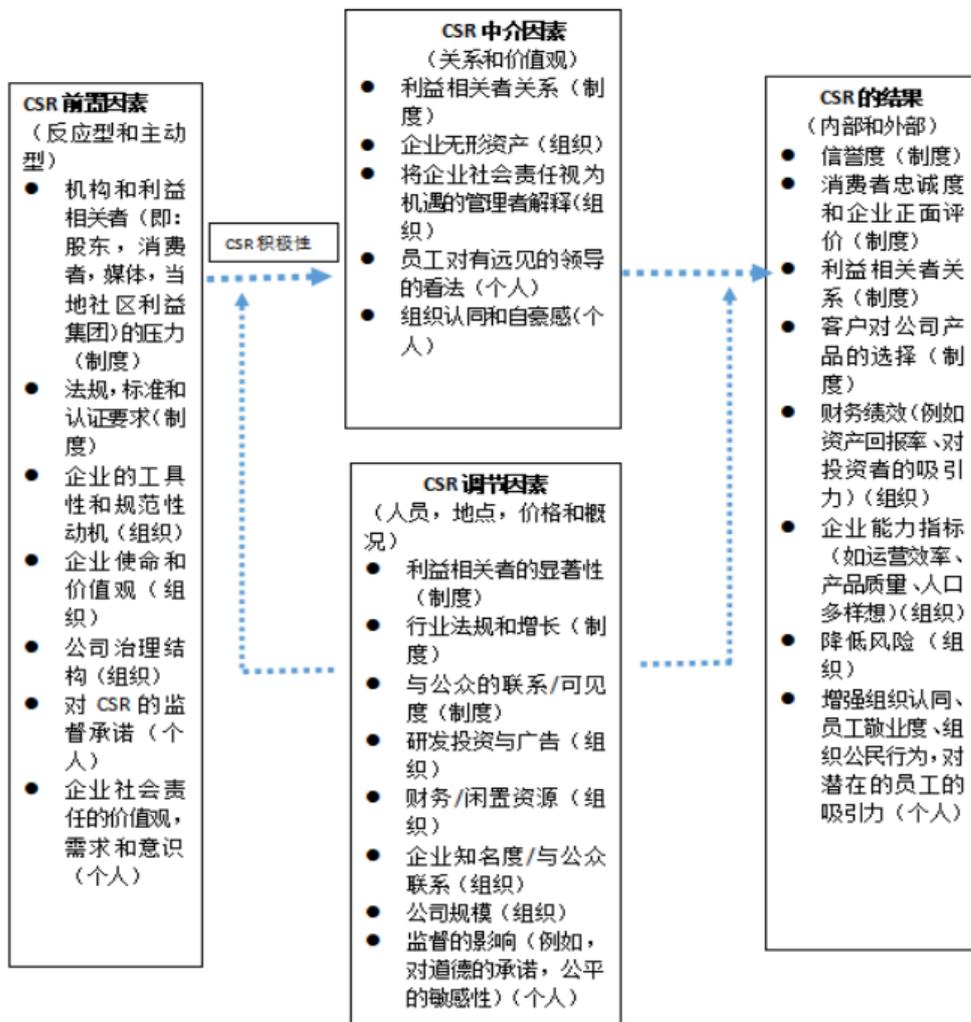
第一，制度层面。尤其是来自利益相关者的压力，推动影响公司参与企业社会责任（例如，Agle *et al.*, 1999; Sharma *et al.*, 2005; Stevensry *et al.*, 2005）。最近的研究表明，利益相关者在试图影响企业参与企业社会责任的同时，扮演着不同的角色，参与着不同的活动。利益相关者包括股东，消费者，供应商，以及政府，社区，媒体和利益团体(David *et al.*, 2007)。无论其具体作用如何，Aguilera *et al.* (2007)理论认为，利益相关者对公司施加压力以参与企业社会责任有三个主要动机：（1）工具性（即自利驱动），（2）关系性（即基于对集团成员间关系的关注）和（3）道德性（即基于对道德标准和道德原则的关注）。

第二，组织层面。企业社会责任参与度的一个影响因素是企业的工具性动机，即企业社会责任有利于企业，有可能提高竞争力和合法性（Bansal & Roth, 2000; Sharma, 2000）。此外，公司受到规范性原因的激励，如责任感和义务感会遵循更高的秩序或道德以及管理意识(Aguilera *et al.*, 2007)。企业特定变量也会影响企业社会责任计划。预测企业社会责任的重要因素之一，是确保企业的使命和价值观与其社会责任保持一致(Bansal, 2003; Marcus & &erson, 2006)。企业财务特征如企业规模、盈利能力正向影响企业 CSR 披露（沈洪涛，2015；马连福，2015）。除此之外，公司治理与高管薪酬也会调节企业社会责任质量 (Mahoney, 2006; 苏然，2016)。企业社会责任履行度与

法人股、独立董事比例以及高管薪酬之间存在着显著的正向关联（陈智，2011）。近几年也有不少学者开始延伸到 TMT 特征，有研究表明企业高管团队的年龄、任期和专业背景特质对企业环境责任与企业价值的相关关系存在正向调节作用（吴梦云，2018）。

第三，个人层面。高管对企业社会责任的承诺是企业社会责任参与度的重要预测因素(Greening & Gray, 1994; Muller & Kolk, 2010)。从上司那里感受到强烈鼓励信号的员工更有可能发展和实施对自然环境产生积极影响的创造性想法。而由于制度力量而参与企业社会责任但没有管理承诺的组织参与“脱钩的企业社会责任活动”(Marquis, 2015)。个人层面的分析文献还探讨了企业社会责任的其他预测因素。Aguilera *et al.* (2007) 在其概念框架里概述员工心理需求如生理、安全、依恋、尊重和自我实现如何推动企业社会责任的参与。Rupp (2011) 用更现代的组织公正观解释了为什么员工受到关系和道德等自利以外 CSR 动机的驱动。

图 2.6 企业社会责任多层次多学科模型



来源: (Aguinish & Glavas, 2012)

2.3.2.2 企业社会责任披露行为和质量

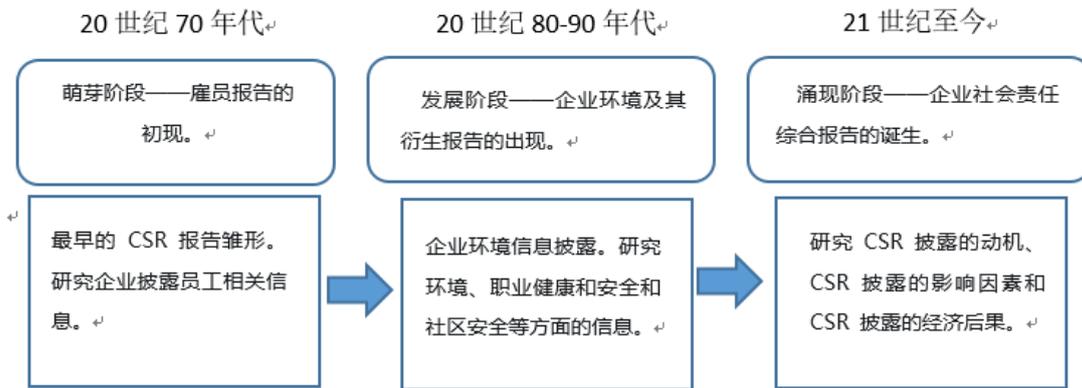
目前我国企业社会责任信息披露还处于起步阶段, 存在诸多问题亟待解决。在本文中, 我们将对企业社会责任披露的演变历程、动机、影响因素、经济后果以及中国企业社会责任披露的现状和不足进行逐一评述。

首先, 随着 CSR 报告的不断完善, 对 CSR 披露的研究可以划分为三个不同的发展阶段, 如下图 2.7 所呈现的那样。在 19 世纪 70 年代的萌芽阶段, 雇员报告的初现。这是最早的一种 CSR 报告形式雏形。早期的雇员报告主要为雇主提供相关信息。为了确保劳工权益得到保障, 英美等发达国家制定了一系列政策法案, 其中包括最早的 CSR

报告雏形——雇员报告的披露。企业应当公开员工信息，包括员工数量、年龄分布以及年度工作时间等方面的数据。在此阶段，探究企业如何公开员工相关信息成为研究的聚焦点。

在 20 世纪 80-90 年代，企业环境及其相关报告的涌现标志着 CSR 披露研究进入了一个新的发展阶段。这一时期，企业年报是披露环境相关信息最重要的载体之一。随着社会对企业环境信息的日益关注，企业年报中零散的环境信息已无法满足利益相关者的需求，加之外部公众和社会环境的压力，一些企业开始发布独立的环境报告，系统地披露其在环境保护方面的表现比如关于环境的战略，如何管理保护优化环境。在此阶段，企业专注于披露环境信息。聚焦于探究环境、职业健康、安全以及社区安全等方面的信息。企业关注的焦点逐渐由企业自身转移到了企业所处的外部环境中去，这也是环境报告得以产生并快速发展的原因之一。在企业社会责任综合报告的诞生阶段（21 世纪至今），CSR 披露研究呈现出蓬勃发展的态势。该阶段主要是对社会责任报告进行规范和引导，以促进其发展并满足不同利益相关者的需求。随着公众对社会责任的认知逐渐加深，企业被要求提供更加客观、透明的社会责任信息，以履行其社会责任。企业社会责任综合财务报告成为企业披露信息的重要组成部分之一。全球报告倡议组织推出了一系列社会责任报告标准和编制指南，以促进企业在经济、社会和环境三个方面全面披露其社会责任绩效，从而推动企业履行社会责任。在这一背景下，企业社会责任综合年度报告应运而生。同时，企业逐渐认识到，为了实现长期的可持续发展，必须全面考虑和有效管理与其相关的利益需求。企业的社会责任报告开始由单纯关注经济价值转向兼顾经济和环境双重目标。因此，在此阶段，企业社会责任报告的命名和内容发生了翻天覆地的变化，企业不再发布单一的环境报告或环境与安全报告，而是公开更为全面的企业社会责任报告，向公众及其利益相关者全面披露其在经济、社会和环境方面的表现。同时，企业还将社会责任信息作为一种战略资源来进行开发和利用。GRI 和 ESG 已成为企业披露其社会责任的重要准则，为企业提供了必要的透明度和公正性。在此阶段的研究中，焦点集中于探究 CSR 披露的前因和其后果即其经济影响。

图 2.8 企业社会责任披露研究的演进进程



来源：本研究整理

经济学、会计学和管理学对于企业自愿或被动地披露社会责任信息的原因，分别从披露社会责任信息所带来的益处和未披露可能带来的惩罚和损失两个方面进行解释。管理学学者则把社会责任信息看作是一种公共物品，因此企业可以通过向社会公众进行公开披露来获取声誉收益。管理学学者则主要是从激励约束角度出发，研究企业自愿披露社会责任信息所产生的效用以及这种效应的来源。根据经济学学者的观点，企业或个人的经济活动可能会对他人或社会产生非市场化的影响，因此企业需要进行自我规范和管理。通过自愿披露社会责任信息，可以有效地消除经济外部性，从而实现社会福利的最大化（Barnett & King, 2008）。企业发布社会责任报告的动机和结果，可以从信息不对称和信号传递理论的角度进行解释，这些理论为会计学学者提供了重要的参考。经济学研究表明企业自愿披露社会责任信息具有降低交易成本和提高资源配置效率的作用，而会计学则强调了会计信息质量与利益相关者之间的关系。根据 Connelly 等人在 2010 年的研究，信号传递理论指出，企业可以通过各种渠道向相关利益相关者传递内部信息，以解决信息不对称的问题，从而帮助利益相关者更全面地了解企业的经营状况。企业社会责任报告作为一种信息产品，在信息使用者中产生了良好的效果，并逐渐成为一种新的信息生产模式——社会责任会计信息。发布社会责任报告是企业展示其巨大的经济实力和竞争优势的有力信号，有助于提高利益相关者对企业的认知和认可。企业社会责任信息作为一种重要的战略资产，也逐渐成为学术界关注的热点。资源基础理论——强调有价值，稀缺，不可模仿和不可替代的资源与能力，例如组织声誉，管理技巧，组织过程与惯例，组织文化，信息知识，将为企业带来可持续竞争优势”(Barney, 1991)。本文将以资源基础理论为指导，通过理论与实证

分析相结合的方式，揭示出资源基础理论在企业社会责任信息披露中发挥的作用及其机理。（1）企业社会责任的履行和社会责任信息的披露需要大量的人力、财务和其他资源的投入，这也是资源基础理论中有助于从企业内部因素考察企业社会责任行为的原因之一；（2）其次，企业社会责任的履行和社会责任信息的披露，无形中为企业创造了珍贵的、稀缺的资源，如公众的信任、企业创新驱动力、有道德的企业文化、高认知以及高质量的人才和高效率的市场效率等；（3）最终，随着政策不确定性，日益激烈竞争的行业市场，企业可以通过承担社会责任并公开社会责任信息，向公众传达其良好的企业道德行为，从而在某种程度实现了差异化战略（Bansal, 2005）。因此，从资源基础理论的视角来看，企业履行社会责任和披露其社会责任信息并非是被动应对外部制度压力或负担的选择，反而可以成为企业主动制定战略和增强竞争优势的有力工具。

鉴于我国的实际情况，我国企业在社会责任披露方面仍处于起步阶段，政府在企业社会责任及其披露方面扮演着主导角色。随着经济全球化进程加快，越来越多的国家开始重视企业社会责任问题。企业的社会责任及其披露，需要政府和相关单位从多个角度进行规范和要求，以确保其合规性和透明度。企业是社会的细胞，其承担的社会责任直接影响着整个社会的发展。在 2008-2012 年期间，政府陆续颁布了一系列行政规定，强制要求大多数企业公开其社会责任报告。因此，大多数企业在披露其社会责任时采取了被动披露的方式，而非主动公开。随着经济全球化趋势日益增强，越来越多的国家加入到全球一体化进程中，企业与外界沟通更加频繁。披露企业社会责任的实践中，也存在着一些值得关注的问题。如部分上市公司披露的社会责任会计信息质量不高，缺乏客观性和真实性。鉴于我国企业在社会责任方面的起步相对较晚，相较于其他发达国家，有些公司在信息披露方面存在着不够全面的问题。另外，一些公司在信息披露时没有进行详细的说明，或者是过于简单。总体而言，揭示信息的方式更偏向于定性，而非定量；文字叙述较多而量化分析较少。从内容上来看，企业社会责任的概念界定不清，有许多模糊之处。此外，我国的企业社会责任披露方式、标准和内容存在着显著的差异。其中最明显的区别是披露形式上的差别。就企业社会责任报告的披露形式而言，简略不一，有的企业的 CSR 报告不仅包括文字，还涵盖了丰富的图片演示和表格注解。就企业社会责任报告披露而言，国外主要发达国家对企业社会责任信息的披露有比较严格的规定，而中国交易所只是提出了一个基本框架，该框架

是上市公司披露的最低标准。许多公司只遵守了最基本的信息披露要求，而未采取其他措施。一些企业披露的社会责任信息过于简单，不全面，没有考虑到公司所处的行业特点。然而，部分企业遵循国际通行的 GRI4 标准进行信息披露，其内容详实且信息丰富。同时，一些企业还根据自身实际情况对具体的社会责任信息披露做出调整或变更，以适应不同市场环境下的需要。在企业社会责任披露方面，由于不同的披露动机和所处行业的差异，所披露的内容也存在着相当大的差异。

目前，我国尚未建立起一套统一的标准来衡量企业社会责任披露的质量水平。在此背景下，本文对社会责任信息披露评价指标体系进行了初步探索与归纳分析。在先前的企业社会责任相关研究中，衡量社会责任信息披露的方法主要包括声誉评分法、内容分析法和 KLD 指数法三种，或者根据研究需要自建指标分析体系。然而，这些方法存在一定的主观性和全面性不足。另外，现有文献多从单一角度出发进行评价，而没有将企业社会责任作为一个整体来考虑其影响因素，使得评价结论不够全面。随着社会对企业社会责任的日益重视，专业的评级机构如润灵环球评级（Rankins CSR Ratings, RKS）应运而生，成为中国企业社会责任领域的权威第三方评级机构。作为一家致力于推动社会责任发展并积极承担社会责任的独立评价机构，它不仅关注社会责任报告本身质量的提高，更是对企业履行社会责任情况进行全面综合评估。润灵环球“旨在为责任投资者和责任消费者及社会公众提供客观科学的企业责任评级信息”。该报告由 Running & Love Consulting for Common Welfare Co.Ltd.提供。该报告是对中国公司 CSR 参与度进行评级的最常用来源之一，因此在学术研究中被广泛使用。运营报告中各公司的企业社会责任主要得分由四个加权方面的总和组成，分别为宏观（30%）、内容（45%）、技术（15%）和行业（10%）。以 M 为代表的宏观经济学关注企业的战略、公司治理和经济关系。内容以 C 为代表，包括财务信息、就业和人权、环境保护、客户关系以及参与当地社会发展。以 T 为代表的技术包括信息披露、企业创新、信任和透明度、信息的规律性和效率。最后，该行业由 I 代表。企业社会责任参与度的衡量标准因行业而异，每个行业都有其独特的衡量标准。值得注意的是，由于中国上市公司未被授权发布其企业社会责任报告，因此并非所有在中国上市的上市公司都包含在公司社会责任报告中。

2.3.2.3 TMT 特征与企业社会责任

学术界对企业高管团队这一核心战略决策主体对企业社会责任的影响进行大量而又系统的深入探究。学者分别对高管的人口统计特征，比如年龄、性别、任期、教育水平、心理性格特征比如高管自信、CEO 自恋、高管傲慢、过往经历特征比如海外工作经历、政治关联等不同高管特征如何影响到 CSR 的履行情况进行研究。

一些学者的（孙德升 2009；韩飞，2017）研究表明，随着管理者年龄的增长和阅历的积累，他们逐渐认识到履行企业社会责任和实现企业长期价值之间的相互促进关系。此外，随着公司规模不断扩大，高管所拥有的资源也随之增加。随着高管及其团队任期的延长，他们更能够从组织的长远利益出发审视社会责任问题。王士红（2021）用上市公司数据实证研究表明 TMT 任职年限与企业社会责任披露有显著的正向关系。

但一些研究有相反的发现，Lewis *et al.* (2014) 研究结果表明，随着高管任期的缩短，他们更倾向于实施积极的环境政策，并更倾向于公开环境信息，这表明高管的任期与企业的社会绩效呈现负相关关系；Kang（2016）发现，那些长期担任 CEO 的人可能更倾向于减少对企业社会责任的承诺，以期在短期内实现财务业绩的增长。因此，如果企业的管理者有能力在未来为自己带来利益的话，那么就应该努力保持较高的社会绩效和良好的声誉来吸引人才。特别是在他们即将迈入退休年龄之际，这一点显得尤为重要。

学者（张兆国等，2018；张英奎等，2019）研究发现，高管的学历差异与企业社会责任呈现正相关，其中第一学历为经济管理类专业的高管团队人员对 CSR 履行有显著的积极影响。此外，郭玉冰等人（2021）验证了高管们具有学术科研经验的能力和认知特质，这些特质为企业的创新研发投入提供了重要的智力支持，从而增强了企业履行社会责任的能力。

Mccarthy *et al.*（2017）的研究，从理论和实证两方面验证了履行企业社会责任是公司风险管理战略的重要组成部分，并验证管理者自信是否也能有效地提升企业风险对冲能力。其研究表明，CEO 越有信心，就越容易忽视企业社会责任在风险对冲中的作用。祁怀锦和刘艳霞（2018）实证研究表明 CSR 履行水平受到管理者自信心的负面影响。而与之对应的是，董事长自恋性特征则可以正向影响 CSR 执行（Petrenko *et al.*, 2016；靳小翠和郑宝红，2020）。学者进一步的研究表明，当自恋型 CEO 观察到他们的关联公司在执行 CSR 方面表现出更高或更低的水平时，他们倾向于采取相反的

反应策略；然而，傲慢的首席执行官只会减少对企业的社会责任的履行（Tang et al., 2018）。

衣凤鹏和徐二明 (2014) 发现高管团队人员的政治关联级别正向影响 CSR 履行水平。根据文雯与宋建波（2017）的研究，TMT 的海外背景对 CSR 的执行产生了显著的积极影响。根据李心斐等（2020）研究，董事长的海外学习和工作经验对企业社会责任的履行产生了积极的影响，有海外经验的高管团队对企业社会责任的履行产生的影响显著高于董事长个体。

2.3.3 企业绩效的相关研究

2.3.3.1 TMT 特征与企业绩效

Bantel (1992) 研究表明年长的高管通常具有丰富的经验资源和广泛的社会关系网络可以帮助企业提升经营绩效。陈伟民（2007）实证研究表明高管团队的平均年龄越长，其与外部相关利益者比如供应商、客户、合作者以及政府机关、媒体等越容易建立和保持良好的关系，从而获得更多的信息资源以及得到政策优惠，带来更高的企业绩效。

马彩凤（2019）研究表明较长的 CEO 任期对企业绩效的提升具有真实性、可靠性和持续性的作用。夏文蔚（2017）研究发现 CEO 任期与企业绩效呈现倒 U 型关系且关系较为显著。

杨浩等人（2015）用中小板上市公司面板数据为研究样本，创业型企业 TMT 教育背景与企业绩效间存在显著正相关关系。但是刘泽双（2010）选取不同的公司业绩评价指标（每股收益），通过对中国上市公司高管团队教育水平和公司绩效进行实证研究发现，除了两个行业即仪器仪表和石油煤炭行业，TMT 的受教育水平与公司的经营业绩不相关。

学者 Faccio *et al.* (2006) 通过研究 35 个国家中的 450 家有政治关联的公司在 1997 年至 2002 年间的绩效，其结果表明那些有政治关系的公司比没有政治关联的公司更容易获取政府信贷，并且当企业在遭遇经济危机时，也更容易获得政府的援助。孙铮等人（2005）的研究指出，政治关系在中国是一种声誉机制。当企业家获得诸如政协委员和人大代表的政治身份，不仅表明该组织拥有较强的经济实力和规模；同时，也意味着该组织为本地区的经济发展有很大的贡献，因此获得政府和社会的认可。基于该视角，企业家的政治身份地位起着传递企业质量信号的用途，这对于组织获取金融资源和额外的发展机会有利（胡旭阳，2006）。王晓燕等（2017）研究表明政治关联能够补偿

国内企业的国际化研发成本，利于其通过海外研发从而提高企业创新绩效。代飞（2018）就国企高管政治关联对企业绩效和企业价值影响的主效应分析实证发现，国企高管政治关联能提高企业短期绩效。

Mariassunta (2004) 在其关于董事海外经历在新兴市场公司业绩方面的研究中发现，该公司雇用有海外经历董事的业绩将会有显著提高。根据 Slater 和 Heather (2009) 的研究，具有海外背景的 CEO 对公司的企业环境绩效 (CEP) 产生了深远的影响，而 CEO 在海外的任职经历也将对公司的社会绩效产生积极的推动作用。Giannetti (2015) 发现受西方发达国家文化及其他因素影响，海外背景高管倾向于更多地使用成熟资本市场的方法和手段来进行公司治理，从而提高公司创新绩效。刘柏与郭书妍 (2017) 研究中指出董事会人力资本协调效应将影响公司经营绩效，所以高管拥有海外工作经历将有助于最大化推动利益相关者实现其利益。黄婷 (2018) 研究中指出随着企业国际化程度的提高，那些拥有国际化经验背景的 CEO 将会显著提升公司的财务绩效。根据程石等人 (2020) 的研究，海外背景的高管作为人力资本的一种体现形式，对于提升公司绩效具有至关重要的作用。

2.3.3.2 企业社会责任与企业绩效

在学术界，企业社会责任对企业绩效的影响一直存在争议，还没有达成共识。一些学者的研究表明，企业的社会责任与其绩效之间存在着负相关或无相关的关系。本研究主要从财务视角探讨了企业社会责任与企业财务绩效之间的关系。根据温素彬和方苑 (2008) 的研究，企业社会责任对当季的财务绩效产生了负面影响，但从长远来看，这种影响反而会带来积极的效果。根据王太林 (2011) 的实证研究分析，企业在承担对员工的责任时，可能会对其财务绩效产生不利影响。根据李伟 (2012) 的研究，企业的社会责任行为对其成本产生了负面影响，从而对企业的利润产生了不利影响，最终导致企业绩效的下降。杨伯坚 (2012) 运用“上海国家会计学院编制的上市公司社会责任指数”对中国上市企业履行社会责任对其企业绩效的影响进行了检验，研究结果表明，企业履行社会责任并未对公司业绩产生积极的影响。

但是，利益相关者的观点表明，当企业了解利益相关者的需求并努力满足他们的需求时，企业的境况会更好，满足其利益相关者的公司能够创造战略竞争优势 (Freeman, 1984)。Han *et al.* (2008) 认为企业社会责任指数与企业绩效之间存在显著的

正相关关系。并且，企业社会责任提升的声誉中可以抵消企业在遭遇重大危机或丑闻时的负面影响(Gove and Janney, 2011)。即就是说，当企业社会责任较高时，企业的财务绩效容易获得保障部分不会在危机与丑闻中受到严重损害。Lin and Wu (2014)发现了企业社会责任评级越高，企业的股权成本越低。Almsafir (2014)与其他企业相比，当企业社会责任指数被高度评价时，财务绩效会更好。Jiraporn *et al.* (2014)发现，具有良好企业社会责任评级的公司享有更高的信用评级。拥有良好的信用评级能降低其融资成本，企业就能够在战略计划中获得可能需要的现金，从而比其他企业社会责任表现较低的竞争对手有更好的机会。

国内学者（邵翠丽，2016；王琛和朱灏，2017；崔也光和李博，2018；齐殿伟，2019；杨姗姗，2020）的经验研究，结果表明企业社会责任对于财务绩效具有积极作用。企业履行企业社会责任对财务绩效的促进作用更为显著。

2.3.4 组织冗余的相关研究

2.3.4.1 组织冗余与企业社会责任

正如前面文献所解释的，组织的冗余资源在企业特殊需要时期可以发挥一定的资源缓冲作用，以确保资源的最大化利用。在这种情况下，企业的短期和中期的经营业绩都将得到改善，从而使公司的整体价值得以提升。企业的短期绩效需求得到了组织冗余的缓冲，从而为高层管理人员提供了财务保障，使他们能够采取推动企业长期利益发展的策略，并积极探索新的项目或推广新的市场。当组织冗余与企业的环境投资决策相联系时，企业可以从这一渠道获得收益。尽管企业的环境投资被视为一项明显的开支，但其所带来的长期回报却是不可忽视的。在过去几十年中，越来越多的研究已经证明企业的冗余资源对于企业的可持续发展有着显著的作用和影响。因此，那些拥有组织冗余的企业，特别是那些未吸收冗余资源的企业，将会更加积极地进行绿色投资，以推动可持续发展。此外，在很多研究中也都证明了组织冗余可以显著降低企业社会责任的成本。正如学者 Leonidou *et al.* (2013)的研究成果表明“企业的冗余资源对企业的绿色产品、绿色定价、绿色分销等体现企业社会责任的绿色活动具有显著促进作用”。不过，Kang *et al.* (2016)等其他学者通过对企业高层管理人员的访谈，总结出组织冗余资源对企业社会责任行为可能产生负面影响，原因是“当公司业绩突然提高，也就是资源冗余提高后，它们通常不增加与业务无关的投资。比如，为避免危及自己

丰厚的年薪而进行企业社会责任行为的执行”。

尽管不同类型的社会责任活动所需的冗余资源存在差异，但作为实现社会责任的重要依赖，组织未吸收或者未沉淀的冗余资源越多，组织利用这些资源的方式就越得心应手，成本会得到最大化的减少，同时也为实现社会责任提供了缓冲空间，由此企业的竞争优势也会得到大力提升。若企业内部资源稀缺，无法吸纳多余资源，无法灵活调配资源，那么企业的社会责任履行就如同一片无根之木、一片无源之水。当企业面临外部压力时，会通过提高自身资源使用效率来降低风险。因此，在资源充裕的情况下，“企业应主动增加未吸收冗余的社会责任性投资，以实现利益相关者之间的平衡，从而获得巨大的社会直接和溢出效应，并获得政府政策支持、良好的社会反馈和持续的顾客市场”（贾晓霞和张瑞，2013）。

在中国的背景下，大多数中国企业尚未形成一种正式的组织惯例，以履行其社会责任。企业社会责任是一个动态发展的概念，随着社会经济环境和企业外部环境变化而不断调整。履行企业社会责任需要进行一系列复杂的过程，包括供应商、客户、员工和社区等方面的建设投入，以及与利益相关者的信息沟通和环境绿色创新的研发，这些商业活动都受到企业自身资源条件的影响。这些活动所需的各种资源都是企业内部资源无法解决和替代的，因此，这些企业的社会责任行为就必然要受到外部力量——政府以及相关行业组织的约束。在此情境下，企业的社会责任履行将更加依赖于可灵活调配、具有一定流动性的非沉淀性冗余资源，这些资源将为企业提供必要的支持。企业社会责任通过对其相关资源的利用和配置，来促进企业获得更好的发展机会并提升竞争力。企业社会责任需要企业满足股东，供应商，员工和客户等不同利益相关者的不同需求，而不是沉淀性冗余资源社会责任性投资能够平衡利益相关者的利益，给企业实现社会责任提供缓冲空间，让企业产生更明显的竞争优势越好(何音等，2020)。同时，企业的高管团队也是一个重要因素影响了其行为决策和企业绩效。从高管团队特征、企业社会责任以及企业绩效的角度来看，冗余资源在企业中扮演着至关重要的角色。

2.3.4.2 组织冗余与企业绩效

从不同理论基础来看，组织冗余资源作用也有差异。代理理论认为，组织冗余资源对企业来说并不是一种积极资源。在企业拥有大量冗余资源的情况下，一些管理者可能会陷入现状，缺乏对外部环境变化形势的敏锐感知和创新思维，从而错失良机，

导致企业绩效降低。冗余资源与员工创造力之间存在着显著正相关关系。过多的多余资源会掩盖企业真实的经营状况，导致管理者产生企业运营良好的错觉，从而加剧企业的惰性，对企业的创新和绩效产生不利影响。已有研究表明冗余资源是一种重要的资源，可以通过提高员工满意度、改善工作氛围等方式提升企业绩效。根据组织理论，冗余资源的运用可以缓解外部环境所带来的冲击，从而发挥资源缓冲的作用，以协调内部冲突并维护企业的稳定；而且非沉淀冗余资源，如流动资产、现金等价物等能够缓解资源约束压力，从而有效地减少融资成本，提高企业绩效（李晓翔与刘春林，2011）。

目前已有大量文献研究组织冗余与企业绩效之间的关系，其中一些研究结果表明，组织冗余与企业绩效呈线性正相关或者负相关；而另一些学者的研究则表明，由于时间序列、环境不确定性以及企业生命周期等多种因素的影响，组织冗余与企业绩效之间存在着比如倒 U 形、正 U 形关系非线性关联。

Vanacker *et al.* (2013) 认为，组织冗余因为是企业的富余资源，从而使得企业管理人员会用此资源来将增加研发、绿色创新、开发新产品、开创新市场、尝试不同的新产品组合或者服务。尽管新项目的尝试、新产品的研发以及新市场的开拓可能会带来一定的风险，虽然这些举措并不能完全避免潜在的不确定性，但这一系列活动对企业的经济绩效实则意义非凡。此外，组织冗余资源也可以变相的缓冲和减少由于 VUCA 高不确定性的动荡环境带来的影响和冲击。由此可见，组织冗余资源尤其是非沉淀冗余对企业的绩效具有正向促进作用。Voss (2008) 指出组织冗余是一种具有高度灵活性、潜在价值和可充分利用的资源，可以被调用和转化，以实现企业目标，同时也是组织成长发展的重要内生因子，有助于组织在竞争激烈、合法性困境和高速增长的资源需求下，通过利用这些资源来应对企业生存和市场竞争的需要（李晓翔与刘春林，2010）。根据学者 Troilo *et al.* (2014), Hughes *et al.* (2015) 的研究表明，企业的组织冗余资源与激进型创新两者之间存在线性关系，即组织冗余与激进创新具有正相关的关系。究其缘由，是在于组织冗余资源具有相当高的灵活性，从而可以帮助企业抓住产生突破性创新的市场和技术机会。Singh (1986) 在研究中提出，企业绩效与组织中的非沉淀性冗余资源之间有正向的关系，绩效良好的企业比绩效不佳的企业存在更多的冗余资源。Tang and Peng (2003) 以及 Huang and Chen (2010) 研究结果表明，非沉淀性冗余资源多的组织因为其盈余充足，从而这类企业更愿意去以及更有能力去承担不确定性风险；

此外，非沉淀性的冗余资源可协助缓解组织在变革中所面临的内部和外部压力，这就使得组织更有机会实现其组织目标。Bourgeois (1981) 指出非沉淀性冗余资源可被组织控制者任意调配和使用的一种富余的资源，能起到资源缓冲器的作用，让企业可以应对环境不确定性而采取调整行动。

也有学者认为，组织冗余可能降低企业的经济绩效。因为组织冗余造成了低效和浪费，它降低了对具有实际效益的项目的资金投入，从而削弱了创业的创新性；同时由于组织冗余资源与创业者之间存在着一种替代关系，使得企业的创新行为在一定程度上受到组织冗余资源的影响。此外，过度依赖冗余资源可能导致决策者盲目自信地采取过度分散、激进的投资和多元化战略，从而影响组织的效率和稳定性，从而导致企业的经济损失以及阻碍组织对市场的预判和快速反应。因而，组织冗余对企业的财务绩效具有负向影响作用 (Greenley & Oktemgil, 1998)。

还有的学者通过研究发现，组织冗余与企业绩效之间存在非线性关系。学者贾晓霞与张瑞（2013）的研究表明企业的战略转型受到专用性冗余的正向影响，然而，一般性组织冗余与企业战略转型之间呈现出一种正 U 形的关联。李晓翔与刘春林（2011）通过研究上市公司样本对照组发现，组织冗余与企业经济绩效并非简单线性关系。比如，在那些成长缓慢且经营状况不佳的企业中，组织冗余与企业财务绩效之间呈现出一种正 U 型的相互关系。而那些具有高成长性和良好经营表现的企业中，组织冗余与企业财务绩效之间呈现出一种倒 U 型的相互关系。

2.3.5 制度环境的相关研究

2.3.5.1 制度环境与企业社会责任

学者们认为，制度是对社会经济结构和企业效率产生深远影响的重要因素。在制度经济学中，制度被视为一种组织安排。根据 North（1990）的观点，制度是一种限制个人决策集合和社会博弈规则的机制，它是一种社会的游戏规则，是人们行为的约束条件。这些约束可以是有意设计或规定的正式约束，例如法律、规则、合同，也可以是非正式的约束，例如社会规范、道德准则、惯例等。这些约束可以来自企业外部，形成外部制度，也可以来自企业内部，形成企业内部制度。企业的外部环境和内部环境都会影响企业的运作效率，因此需要通过一定的机制去制约这些因素以达到预期目的。社会关系的调整需要遵循一系列法律规范，这些规范包括但不限于行政、经济、

诉讼、教育和文化等方面的法律制度。在西方国家中，法律外制度通常被定义为企业外部的制度，如法律环境、政府管制等。

根据 Dyck and Zingales (2004) 的观点，法律外制度的范畴涵盖了产品市场的竞争、媒体的关注、道德规范的约束以及文化等多个层面。总体而言，制度经济学派学者以 North 为代表，倾向于将制度视为一套约束行为的规范体系，其中包括正式的法律法规和非正式的伦理道德等规范。这些规则在一定程度上是对现实中的行为模式进行抽象而形成的。尽管正式规则和非正式规则在某些方面存在差异，但它们之间的紧密联系却是无法忽视的。正式规则对非正式规则具有制约作用，而非正式规则又是正式规则实施的基础。这两者之间存在着一种相互依存、相辅相成的关系。非正式规则在正式规制中扮演着不可或缺的角色。非正式制度对正式规范起着重要的作用，它能够使正式规则得到更好地发挥和执行。同样地，非正式制度的有效发挥需要依赖于正式制度的支撑，这是不可或缺的（罗能生，2002）。

以 Scott 为代表的组织社会学者们认为，制度的内涵边界不仅包括法律、规制、程序、规范、传统和习俗，还包括“为人的行为提供·意义框架·的象征系统、认知模式和道德模板等” (Scott, 2001)。组织社会学派的界定范围超越了制度经济学派的范畴，其所包含的概念和外延更为广泛。其认为，制度是由一系列相互联系和相互作用的因素所组成的一个有机整体。组织社会学派提出了制度的三个系统的理论模型，分别是管制制度、规范制度和认知制度。“管制制度集中于正式的制度系统和政府授权的保障机制；规范制度包含一系列类似规则、规定、准则和行为标准等元素，它与管制制度的强制性措施不同，规范制度更多的是建立在共享的价值观和社会规范的平台，带有很强烈的·道德·权威色彩；认知制度是指组织包括政府、社会机构等固有的信念和价值，它们可能是内部滋生的，也可能是外部社会角色赋予的” (DiMaggio & Powell, 1983)。

目前，企业战略学者借鉴的社会学制度理论主要来自于组织社会学，提出的制度三系统的理论模型被企业战略研究工作者普遍地运用于制度变量的测量（吕源，2009）。Scott 的制度系统广受推崇，其背后的原因在于其创新性。制度是由一系列相互联系和相互作用的因素所组成的一个有机整体。Scott 的制度体系跨越了多个学科领域，涵盖了几乎所有人类社会中的制度要素，形成了一个高度复杂的框架。其次，在不同的学科领域中对制度的研究可以相互借鉴或补充。管制制度的实施涉及到政治体制的规范化、国家法律的规范化以及政府在其中扮演的角色的规范化；组织结构与企

业治理制度则是经济学、政治学等多个领域的知识成果在不同层次中的应用。规范制度与比较文化方法存在重叠之处，而认知环境则涵盖了人类文化学和心理学两个方面的元素。这些都为制度研究提供了更为广阔的视角，使其能够更深入地解释现实中的各种问题。其次，从学科规范的角度来看，制度理论已经突破了传统理论的限制，对制度的来源、层面和约束机制进行了更加精细的阐述。再次，通过分析社会结构中各行动者在互动过程中所形成的权力关系，揭示出制度是如何被建立起来并影响其运行的。

本文的所涉及的制度概念或者制度环境概念是主要是聚焦于企业外部制度，外部制度下的区域发展制度。结合我国当前的制度背景特征，本文遵循管理学的主流文献 (Zhao & Lu, 2016; Shi *et al.*, 2012)，以中国各省的市场化指数衡量区域制度发展。该指数综合评估了市场与政府之间的互动关系、非国有企业在市场中的占比、产品、服务和要素市场的发展趋势，以及市场中介机构和法律制度的演进情况，对省级机构制度进行了全面评估。

企业的经济行为必然受到其所处的政治、社会、经济、与制度环境的综合影响，这些因素相互作用，共同塑造了企业的发展轨迹。在市场经济中，任何一个企业都会面临不同程度的风险。尤其是大型企业，更容易引起利益集团、政府、和社会公众的关注，同时也承受着更为复杂的制度环境所带来的巨大压力。在这些外部因素中，市场化是最重要的一个变量。目前，我国正处于经济转型的关键时期，市场化进程尚未达到成熟阶段，不同地区的市场化发展水平存在明显的不均衡和差异。不同的地区市场化水平有很大差距。随着市场化程度的提高，政府的干预程度逐渐减少，市场中介组织的成熟程度和法制的健全程度也随之提高，从而使得企业信息的透明度得到进一步提升，这就使得企业基于合法和规制道德约束从而履行更多的社会责任。

2.3.5.2 制度环境与企业绩效

根据 Scott 的广义上制度的概念，企业所处的外部市场环境、文化背景等、法律规章、皆为制度的组成部分，构成了其不可或缺的组成部分。在市场经济中，任何一个企业都会面临不同程度的风险。市场是一种以有序、规范的方式进行交换的机制。在这一意义上讲，市场经济就是一种制度安排。市场作为一种制度安排或契约安排，对市场主体施加着一种无形的束缚，使其无法直接观察到市场的变化和发展。市场经济的基本特点就是市场化。市场化是一种以市场为基础的状态，通过利用市场的力量推

动资源和生产要素从生产率较低的企业、部门或地区向生产率较高的企业、部门或地区流动。从经济学角度看，市场机制的运行过程就是一个资源配置的过程。随着市场化程度的提高，市场在资源配置中的地位将变得更加重要，这将推动自由竞争的增加和垄断势力的减少，同时也将促进法律的完善和行政计划的减少和退出，从而提高整个市场的效率和整个社会的经济增长。因此，市场经济发展到一定阶段，必然要求政府进行必要的干预来实现这种功能。樊纲（2011）及其团队的研究表明，随着市场化进程的不断推进，我国的资源配置效率得到了显著提升，同时经济增长速度也得到了明显的加快。本文基于市场化与资源配置效率两个方面出发，分析其在企业社会责任与企业绩效之间的调节作用机制。在宏观层面上，市场化对一个国家的经济增长速度产生了显著的影响，而在微观层面上，它则可能推动企业更快地进行技术创新、选择更加高效的融资方式来提高资金运转率（姜付秀和黄继承，2011；冯宗宪等人，2011；徐明东与田素华，2013）。

2.4 研究评述

关于 TMT 背景，与企业的社会责任与企业绩效的研究，不少学者的研究中证实高管的性别、任期和年龄等特征与履行社会责任有一定关系。学者对高管特征与企业其他方面进行了相关的研究并指出了，高管不同的性别、年龄、任期、教育背景和工作背景特征对企业内部控制、企业投资、企业风险、企业战略、企业避税以及企业创新产生影响。

尽管如此，研究高管团队背景时，笔者发现未充分考虑中国情境特征，例如高管在政府任职期间的经历以及其在海外的学习或者工作背景等方面。基于此原因，本研究旨在综合考虑人口统计学特征，包括年龄、任期、学历、政府关联和海外背景特征，以更深入的和更全面的方式分析 TMT 多个维度特征，并探讨这各个 TMT 维度对企业社会责任和其经济绩效的影响。

企业社会责任的研究领域不仅限于管理学，它也受到了经济、金融、运营营销社会学等多个领域的广泛关注和推崇。在我国，由于经济体制改革以及市场经济发展迅速等因素的影响，使得企业承担着更多的社会责任问题日益凸显。因为国内外学术界对企业社会责任进行了大量的研究，所以本文的研究奠定了坚实的理论基础，这一事实不言而喻。

在对前人文献进行梳理和总结后，发现企业社会责任的理论基础主要集中在利益相关者理论上，该理论认为企业社会责任能够促进企业与相关利益者之间的关系建立，从而提高企业绩效；而代理理论则聚焦于公司治理对企业社会责任的影响。在我国，由于经济体制改革以及市场经济发展迅速等因素的影响，使得企业承担着更多的社会责任问题日益凸显。企业的合法性在制度理论中得到了强调。资源基础理论指出，企业社会责任在特定条件下，可以为企业创造竞争优势。高阶理论的核心在于关注高层管理团队人员的背景和背景特质或认知，以及他们的价值观如何影响企业社会责任的履行。其次，企业社会责任研究方法上也有不同观点。一些学者以激励经济学和信息学为理论基础，探讨企业社会责任行为的内在动因，以及信息不对称对企业获取资源和竞争优势程度的影响。ESG 的重要性和价值已经被企业和大众所认知，因此，为了同时满足经济、社会和环境利益，我们必须理解它们之间的交集。本文从高管团队不同特征维度切入研究企业社会责任与绩效之间的相关性。考虑到 TMT 特征与企业绩效之间的关系，若仅从单一聚焦的理论角度出发进行探讨，则 CSR 与企业绩效之间的联系将受到一定的限制。

研究 CSR 的前因和后果固然重要。但是也需要关注预测因素与结果之间的中介路径以及两两关系之间的调节边界作用。鉴于此，本研究基于高管 TMT 背景特征视角，分析个人以及组织层面 CSR 的前因，分析企业社会责任在高管特征与企业绩效间的中介桥梁作用，本研究还探讨内外部环境，即内部组织冗余与外部环境制度这两个权变作用的调节变量，综合宏观和微观视角，探析企业内外部动因对 CSR 履行以及对企业绩效的影响。

2.5 本章小结

本章第一节围绕研究问题即 TMT 特征，CSR 与企业绩效三者关系展开理论基础介绍，分别梳理了高阶梯队理论，利益相关者理论，资源基础理论以及信号传递理论与研究问题的关系。首先根据高阶梯队理论，高管特征在组织战略的形成过程中起到关键作用。利益相关者的理论表明企业满足其利益相关者的公司能够创造战略竞争优势。资源基础理论认为企业本身是各种异质性资源所集合而成的集合体，企业借助于对资源的合理配置以及各类活动的开展，从而获取竞争优势。信号传递理论的核心逻辑就是在信息不对称的前提下，企业通过其社会责任履行与披露可以向公众传达自己真实的价值。从高阶理论阐述了高管团队特征对企业社会责任以及企业绩效的影响机

理；从利益相关者理论、资源基础理论、信号传递理论角度阐述了 TMT 特征对企业社会责任、TMT 特征对企业绩效、企业社会责任对企业绩效的影响机理。这为理解研究 TMT 特征，企业社会责任以及企业绩效三个主要变量并理顺其变量之间的相关关系提供了理论基础保障。

本章第二节对几个关键指标的概念进行梳理。同时，本节最主要对现有国内外 TMT 特征与企业绩效、TMT 特征与企业社会责任、企业社会责任与企业绩效的相关研究进行梳理。结合第一节的理论基础及其适用性分析，本节进一步明晰分析了 TMT 特征影响企业社会责任、企业社会责任影响企业绩效的机理。并进一步探究组织冗余在 TMT 特征与企业社会责任，制度环境在企业社会责任与企业绩效的影响方面起到的调节作用。

本章第三节是研究评述。通过对现有研究文献的梳理与整合，对前人的研究成果进行综合凝练，并对其进行肯定和学习借鉴，以深入了解其中存在的问题和不足之处，从而明确研究问题的重要性以及本研究可能的创新之处。本节根据现有研究的不足提出了新的研究视角，即将 TMT 特征、企业社会责任与企业绩效结合起来进行研究。

在本章中，我们建立了一个完整的理论框架，以支撑本研究的深入探究。实证研究的基础和前提在于理论研究，而本章则为后续实证研究奠定了理论基础，并形成了相应的逻辑框架。

第三章

研究假设与理论模型

3.1 研究假设

本研究聚焦高管团队特征（特征分为 5 个维度，即 TMT 年龄、TMT 任期、TMT 教育水平、TMT 海外背景、TMT 政治关联）与企业社会责任以及企业绩效间关系研究，本研究假设推导如下：

3.1.1 TMT 特征对企业绩效的影响

3.1.1.1 年龄

高管成员的年龄与其知识储备、决策经验、适应能力和变革意愿等密切相关。由于其丰富的经验和阅历，年长的管理者在企业跨领域活动中获得的机会比年轻的管理者更为广泛，因此他们可以更多地与外部主体互动，从而不停的建立自己的社会关系网络并逐步扩大其社会网络规模。在社会关系网络的质量方面，从初始建立的弱关系向强关系的转变需要相当长的时间，只有通过商业关系中长时间的相互交往和接触，才能建立起信任，从而实现关系网络中社会资本的实质性转化。

学者（陈伟民，2007；魏立群与王智慧，2002；朱明琪，2018）研究表明，在我国沪深上市公司中，高管团队的平均年龄与企业绩效呈正相关关系，即随着高管团队年龄的增长，企业绩效也随之增加。陈晓红等人（2006）研究表明，不同的管理团队特质在国有企业和民营企业中具有显著的差异，研究发现国有企业 TMT 的平均年龄与企业绩效正相关，民营企业 TMT 的年龄、任期和教育水平与企业绩效正相关。这表明高管团队的平均年龄越长，其与外部相关利益者越容易建立和保持良好的关系，从而获得更多的信息资源，带来更高的企业绩效。此外，年长的高层管理者可依赖的社会关系网络规模更大和社会网络质量相对更高，企业可以从政府及机构以及企业间的关系网络中获取关键资源和信息，这些资源包括知识、技术、市场、资金等，同时也包括政策的支持，这些资源都是隐性的，有助于企业发展。因此，本研究认为，企业 TMT 成员的年龄越长，越能储蓄积累更多的隐性资源，从而带来更高的企业绩效。

基于上述讨论，本文提出以下假设：

H1a: TMT 年龄对企业绩效存在显著正向影响。

3.1.1.2 任期

TMT 任职时间长度即为其任期。根据学者（汪金龙和李创霖，2007；江岭，2008）研究的结论表明 TMT 平均任期影响企业绩效。即企业的高管团队成员任期越长，越有利于企业业绩的提升。较年长的高管团队人员任期对企业绩效的提升具有真实性、可靠性和持续性的作用（马彩凤，2019）。即就是说，高管团队成员的任职期限越长，TMT 成员对企业使命以及企业文化的认同就也更高。随着团队成员对所处企业文化的认同度提高，他们对企业内部运营和外部市场环境的了解也随之加深。当一个企业面临着新的竞争压力时，它能够通过建立自己独特的组织结构来应对这种变化。这样一来，团队的稳定性将得到进一步提升，从而使其更加稳固可靠。当员工与领导之间存在一定程度的信息不对称时，他们就会有更多的机会了解到自己所关心的问题并提出意见，这就为企业战略决策提供了可能。随着高管团队成员共事时间的延长，成员之间的默契程度逐渐提高，从而增强了团队凝聚力，提高了沟通效率。在这种情况下，就大量减少了团队决策过程中的摩擦和冲突次数，并随之提高了决策的精准度和执行度，最终积极影响企业绩效。由此，本研究认为，企业 TMT 成员的平均任期越长，越有利于企业业绩的增长。

基于上述讨论，本文提出以下假设：

H1b: TMT 任期对企业绩效存在显著正向影响。

3.1.1.3 学历

高水平的教育是高层管理团队专业知识体系完整性和思维能力健全性的体现。学者（杨浩等人，2015；孙凯，2019）研究表明 TMT 教育背景正向影响企业绩效。罗红霞（2014）实证分析结果表明，高管团队学历正向影响企业投资效率，而投资效率也是正向影响企业绩效，从而表明高管团队学历正向促进企业绩效。

从宏观经济学的角度来看，企业的经济效益增长与其人力资本水平息息相关，高水平的人力资本对企业的推动作用更为显著（Choetal，1994）。在我国上市公司中，高管团队成员一般都具有一定的学历背景。在高管团队中，那些拥有高学历的人通常具备较强的认知和学习能力，能够更好地接纳新事物；能够将自身所学知识与其他员工分享、交流并加以应用，从而使组织获得更多创新机会及竞争优势。在另一个角度来看，Bantel & Jackson（1992）年的研究结果指出，那些受过良好教育的高层管理人员通常具备强大的适应性和过滤复杂信息的能力。因此，在企业中建立一个有效、

稳定、高效的高管队伍，不仅能够提高组织绩效，而且还能提升公司价值。根据高层梯队理论，那些拥有高学历的成员往往能够获得更高的职位和更优厚的薪酬待遇，这种待遇不仅是他们权力和责任感的重要来源，更是他们在职场中展现出的卓越表现的重要体现。更强的责任感会以内在驱动力的形式推动高管人员注重管理绩效与公司治理，从而提高其企业的运作效率。接受过高等教育的高管成员，对外界的信息接收程度更高，接受了相对教育级别更高的高管团队会通过他们较强的信息处理能力，资源整合能力以及先进而有效的经营战略从而影响到企业的绩效 (Tihanyi *et al.*, 2000)。因此，本研究认为，企业 TMT 成员的平均学历越高，会带来更高的企业绩效。

基于上述讨论，本文提出以下假设：

H1c: TMT 学历对企业绩效存在显著正向影响。

3.1.1.4 海外经历

根据高阶梯队理论，组织的各项具体业务都将受到管理层个人的能力特质、认知特质等的影响，而具备海外经历的高管团队则在以下方面有突出的表现如企业投资效率、研发投入、资本结构管理、创新绩效等。根据王雪莉等人（2013）研究，具备海外背景的 TMT 团队能积极影响企业短期、长期、创新和海外绩效。黄婷（2018）研究表明企业具有国际化经验背景的 CEO 会大大提升公司财务绩效。程石等人（2020）从公司治理的角度，研究表明具有海外背景的高管团队，作为人力资本的一种表现形式对提高公司绩效具有重要作用。除此之外，学者(黄国良与徐加武，2016；Yuan & Wen, 2018)的研究指出具有海外经验的高级管理团队能促进资本结构优化以及提升企业创新能力。

高层管理人员具有国际工作经验，可以帮助他们提高他们对有关利益者的了解并潜移默化他们的个人价值观 (Slater & Dixon-Fowler *et al.*, 2009)。高管团队成员的文化程度、职业背景及社会地位都会影响到他的价值观，并直接或间接地决定着企业经营管理实践。高管在海外的经历，塑造了个人个性化的价值观、认知以及人生态度和思维思考方式，这些都是通过个人亲身感受和深入思考而形成的。在一定程度上决定着高管所在组织的文化特质及其发展方向，从而对企业绩效产生重要的影响作用。相对来说，海外发达国家资本市场更发达、公司治理方式更先进、政府监管效率更高、信息披露制度更严格、法律制度更完善、这一系列外部环境让海外生活学习工作的高管团队人员通过海外教育熏陶、本土生活体验、社交沟通等方式与高管个人原有特征互相

影响、互相契合，进而对其价值观念、认知框架产生冲击，并最终获得一些有别于中华文化区域传统价值观念的知识 (Slater&Dixon-Fowler, 2009)。因此，在不同文化背景下所获得的知识、技能和经验是可以相互融合并得到有效运用的。高管在海外学习或工作的过程中，会受到高质量的教育和与国内不同的实践培训等方式的熏陶，从而塑造出与海外环境相适应的认知和能力特征，这为他们积累了完善的知识结构和强大的信息搜集、企业管理和投资者关系管理能力。此外，在这个过程中，也会使他们的价值观受到一定程度的影响，并逐渐内化为某种文化特质。因此，本研究认为，企业 TMT 成员的海外经历，会提升公司的绩效。

基于上述讨论，提出本文的如下假设：

H1d: TMT 海外经历对企业绩效存在显著正向影响。

3.1.1.5 政治关联

在中国经济转型的背景下，市场经济呈现出独特的特征，政府对许多企业所需的资源进行着严格的管控和管理。这些资源主要来自于国家财政、税收以及社会等各个方面的支持与帮助，也包括企业自身所拥有的各类无形资产。由于中国的经济制度尚未完善，企业的成长受到限制，因此一些企业在其发展过程中，特别是在关键的发展节点上，会通过多种渠道利用各种资源，以实现其发展目标。这些资源主要包括政府、社会等部门提供给企业的各种政策支持及资金援助以及其他相关人员提供给企业的管理培训与技术支持等等。TMT 在企业中的政府任职经历是一项极具成效的资源，为企业提供了强有力的支持和帮助 (Munger, 1993)。

从人力资本的角度来看，公司的高管成员如果曾经或现在在各级政府部门及单位工作过或者正在工作的，他们的政府工作经验将使其具备如下优势比如深化对企业所处经济环境的理解、获得更快的内部政策消息与知识、与其他企业以及各级政府部门培养并保持良好的沟通协作关系等，这些都将使得其服务的企业受益，比如可以帮助企业更好地应对外部变化环境，从而占据有利的优先的竞争地位，进而帮助其企业获得比其他同类竞争者更多的机会，导致其服务企业赢取更多的经济与社会利益 (孔龙和李蕊, 2015)。在社会资本视角下, TMT 中具政府任职经验者比不具政府任职经验者政治关联更强，且更容易掌握较强社会网络资源，进而有更多的方式获取更加可靠的政策信息以帮助企业减少制度风险，并为其经营管理赢得更加有益的生存发展资源，

同时也可以减轻其他组织对于关键资源的掌控程度，并进一步排除外力影响，从而提升企业绩效（王海珍等人,2008）。

Peng & Luo (2002) 的研究表明，企业高管和政府官员之间的社会关系对企业价值有帮助。此外，他们之间也存在着一定程度上的利益冲突，这种情况需要引起足够的重视和解决。因此，为了避免冲突发生，企业需要构建良好的社会网络关系，包括政府网络、商业网络和知识共享网络等。通过有效的内部稳定维护和核心竞争力的增强，企业可以实现不断的成长和壮大，从而提升其竞争力。

罗党论和唐清泉（2009）认为政治关联企业具备一些优势比如更易获取政策性资源，税收优惠和融资机会以及更容易有机会进入管制行业，这些因为政治关联带来的优势可以显著改善公司绩效。Du & Girma（2010）以 10 万多家民营企业为样本研究，研究结果表明具有政治关联的民营企业占比是 23%。而且通过其实证检验表明，政治关联能增强企业成长能力和生存能力，相比较而言，无政治关联企业退出市场的概率和速度都较高。

王晓燕等人（2017）的研究结果指出企业的政治关联能够补偿国内企业的国际化研发成本，利于其通过海外研发从而提高企业创新绩效。代飞（2018）实证研究结果表明国企高管团队的政治关联能提高公司绩效。因此，本研究认为，企业 TMT 成员的政治关联，会提升公司的绩效。

基于上述讨论，本文提出如下假设：

H1e: TMT 政治关联对企业绩效存在显著正向影响。

3.1.2 TMT 特征对企业社会责任的影响

3.1.2.1 年龄

根据孙德升（2009）的研究，随着高管及其团队年龄的增长，成员们更能够从组织的长远利益出发，全面审视社会责任问题。在相对年轻的管理者，年龄更长的高层团队人员在履行社会责任方面表现更为出色。Kohlberg 提出了一个六阶段的模型，该模型描述了认知道德的发展过程。该模型认为，年龄越大，人们越倾向于把自己看作一个有责任感的人。随着岁月的流逝，人们日益倾向于遵循普世的道德准则，这一趋势不可逆转（Trevino, 1986）。此外，他还指出，由于年龄增长所引起的道德感、责任感以及价值观等方面变化会导致管理者对其工作环境中出现的一些问题做出反应。Daboub and Rasheed（1995）认为，随着高层管理团队人员的年龄的增长，他们的决策

过程变得更加正式化和常规化，这可能导致他们对创新新产品或者变革的新项目持保守态度，任何构成对现有的正式或非正式的产业和组织结构挑战的项目和决策都不愿意支持，这些综合因素就可能减少以及规避其服务的公司和组织从事任何非法经济行动的风险。另外，他还提出了一个理论模型来解释为什么一些公司能够获得持续的竞争优势，而另一些公司则不能。在绝大多数组织中，惯例正式规则的确立将为企业的道德行为提供支持。因此，我们有必要了解管理者年龄因素如何影响企业社会责任及其作用机制。根据韩飞（2017）通过 2009-2015 年上市公司的数据实证研究表明，高层管理团队在成长过程中，经历的累积使其更易意识到企业社会责任履行会正向推动企业长期价值实现。所以管理者的职业经历会影响到管理者对于组织内各种关系的认识与了解程度，也会影响到管理者采取管理行动的方式。管理者在成长过程中，经验与技巧都在不断提高，能较娴熟地应对各种复杂局面，还能综合考虑股东、员工，供应商，消费者，公众及政府等多利益相关者的诉求，较深入地认知不道德行为给企业带来的长远利益伤害，这种情况下，就会促使年长的管理团队去主动承担更多的社会责任。因此，本研究认为，企业 TMT 成员的年龄越年长，越能够主动承担和履行企业社会责任。

基于上述讨论，本文提出如下假设：

H2a: TMT 年龄对企业 CSR 存在显著正向影响。

3.1.2.2 任期

不同任期的管理者所经历的企业发展历程各异，对于企业的战略愿景也存在差异，这导致了在公司的企业文化、经营理念、与战略决策等方面存在着不同程度的差异。高层管理人员任期越长，越能意识到履行 CSR 对公司治理，组织文化，企业声誉（无形资产，商誉），品牌建设，顾客满意度的促进关系，也越能从组织的长期利益来看待社会责任问题。从而更加积极的以特定的方式，即以企业管理者身份向外界利益相关者传递其企业履行对其股东，投资人，员工，顾客，供应商，社区，媒体，环境公众权益的积极信号（张国清，2016）。有学者认为，高管任期在企业履行 CSR，推动企业社会绩效中起着不可或缺的作用(Les *et al.*, 2015)，也有学者研究表明高管的任期与企业社会责任呈显著正相关（王士红，2020）。究其缘由，任期越长的高管团队同时由于其工作的长期性和持续性，对利益各相关方的人际关系积累也会转化为其社会资

本，这有助于推动企业的和谐文化并且继续维持和平衡各利益相关方的利益。因此，本研究认为，企业 TMT 成员的任期长，越能够主动承担和履行企业社会责任。

基于上述讨论，本文提出如下假设：

H2b: TMT 任期对企业 CSR 存在显著正向影响。

3.1.2.3 教育水平

随着个体受教育程度的提高，其视野将不断拓展，思辨能力也将不断增强，决策时考虑的因素也将更加广泛，所能感知到的信息范围也将更加广泛，从而更倾向充分考虑利益相关者的需求，做出符合各利益相关者利益的决策（Wiersema & Bantel, 1992）。而社会责任的核心目的则在于满足各利益相关者的需求，因此可以合理地推断，TMT 的受教育程度将积极推动企业履行社会责任。另外，从长远来看，人力资本投资与经济发展之间存在着密切的关系，人力资本投资越大，经济增长越快且收益越高。一个人的价值观在一定程度上可以通过教育得到反映，这一点可以从 Hambrick & Mason（1984）的研究中得到证实。价值观作为个人内在精神世界中最重要的部分之一，是个人认知与判断事物和他人之间关系的依据，并直接或间接地指导着个体行为。随着个体的不断成长，其所持有的价值观也在不断地被塑造，而在这些价值观形成的过程中，是否接受了高等教育的熏陶，将会对其价值观的塑造以及未来的行为产生相当程度的影响。

张英奎等（2019）研究结果表明，经济管理类专业的高管团队显著的正向影响企业 CSR 绩效。此外，长期内人力资本投资和经济发展有着紧密的联系，人力资本投资越多经济增长越快，收益也越高。目前，许多高等学府都提倡“以人为本、造福社会”校园文化。所以在价值观持续形塑过程中，个人受教育程度会对个人价值观形塑及最终决策产生直接影响，所以与低文化程度管理者相比，高文化程度高层管理人员更加倾向于积极履行社会责任。因此，本研究认为，企业 TMT 成员的教育水平越高，越能够主动承担和履行企业社会责任。

基于上述讨论，本文提出如下假设：

H2c: TMT 教育水平对企业 CSR 存在显著正向影响。

3.1.2.4 海外背景

Dixon（2009）的研究表明，CEO 的跨国工作经验对企业社会责任水平产生了积极的影响，这一结论基于对 393 名 CEO 数据的深入分析。Bear et al.（2010）指出，高层

管理团队人员的海外求学背景和任职经历不仅是他们人力资本表现的重要因素，更是管理层在市场竞争中脱颖而出的关键要素之一。据 Gao（2009）所述，海归高管团队的加入会改善以及加强企业社会责任履行意识并且提升公司治理水平。薛梦维

（2017），文雯与宋建波（2017），赖妍（2020），李心斐等人（2020）学者的研究结果表明，当 TMT 有海外背景成员时，企业社会责任的表现会更优秀。

通过接触海外公司的社会责任实践与操作，这些具备海外背景的高管人员的认知方式和价值观念会被潜移默化的影响，从而塑造了高管人员对企业社会责任的观念。拥有对社会责任清晰认知后，这些高层管理人员会更好地将国际社会先进的实践经验应用于中国履职公司的管理经营实践中 (Momin&Parker, 2013)。根据 Campbell

（2007）的观点，企业社会责任的实践是随着时代的变迁和社会的发展而不断演进和完善的。在这一过程当中，企业的经营理念，组织结构以及员工行为都会受到不同程度的影响，从而使其与之相关的社会责任实践呈现出一定的规律性。随着全球经济一体化的不断深入，我国的市场经济体系正在逐步构建并不断完善。在许多西方国家的教育体系中，社会责任一直是一项至关重要的任务，而经过规范的教育体系的推广，社会责任理念得到了广泛的认可，社会责任体系逐渐完善，这使得企业迫于外部压力与行业以及环境规范，主动积极履行其社会责任（Gao, 2009）。在西方的学习和工作环境中，高层管理团队人员会潜移默化地形成一种关注企业社会责任的思维模式，会更加关注不同利益相关者的需求，积极发起参与社会公益活动（李世刚，2017）。因此，本研究认为，企业 TMT 越多的成员拥有海外学习或者工作经历，越能够主动承担和履行企业社会责任。

基于上述讨论，本文提出如下假设：

H2d: TMT 海外背景对企业 CSR 存在显著正向影响。

3.1.2.5 政治关联

在中国转型经济的大背景下，张萍和梁博（2012）的研究表明，政治因素与企业社会责任之间存在着显著的正向关联，且随着政治因素的紧密程度加深，这种正向影响也变得更加明显。以我国农业上市公司为例，马少华和欧晓明（2013）的实证检验表明，政治关联对企业的社会责任产生了积极的正向影响，尤其是在制度环境相对恶劣的地区，这种影响更加显著。在 A 股上市公司数据检验中，徐二明和衣凤鹏（2014）发现，高管之间的政治关联对企业履行社会责任产生了显著的积极影响。高管团队的

政治关联程度与他们给公司带来的利益水平成正相关，而高管团队目前或曾担任过政府职务的等级高低则决定了他们给公司带来的利益程度 (潘越，2009)。其他学者 (陈浩等，2018；贺云龙等，2020) 的研究结果都支持了上述结论，表明政治关联与社会责任之间存在着显著的正向关联。

根据利益相关者理论，企业履行社会责任的动机可分为两类，一类是以资源为基础的动机，另一类则是以法律为依据的动机 (Manuel, 2008)。资源型动机认为，由于资源具有稀缺性、不可替代性，因此，企业必须承担相应的社会责任。为了建立和维护与利益相关者之间的良好关系，并获取各利益相关者所能提供的特殊资源 (如人力资源等)，企业必须满足利益相关者的需求，以积极履行其社会责任。资源型动机下，企业可能为了获取资源而牺牲其他相关利益者的利益。企业的经营需要满足利益相关者的期望和要求，因此企业可以通过承担社会责任来实现这些期望和要求。相较于那些缺乏与政府间潜在联系的企业，有政治关联的企业若拥有此种联系，则更容易获取诸如土地、准入资格、融资等隐性资源。因此，当企业与政府建立联系时，政府将成为企业多方利益相关者中的重要一方，企业将积极履行社会责任，以满足政府的要求，从而获得政府所控制的“特殊资源” (Manuel, 2008)。

随着企业与政府之间的联系等级的提高，企业获得资源的机会和质量也随之增加，同时政府作为利益相关者的重要性也随之提升，这进一步激发了企业履行社会责任以满足政府要求的积极性。而政府在同时也会对企业承担社会责任给予更多的关注和支持。企业在履行社会责任的过程中，其所获得的收益是不可或缺的，因为它为企业提供了必要的资金支持，从而保障了其履行社会责任的能力；政府的期望则直接影响到企业是否会承担相应的社会责任。随着企业因政治关联而获益的同时，政府对企业的期望也随之提升，期望企业能够成为社会责任的典范，带动其他企业积极承担责任。因此，本研究认为，企业 TMT 成员拥有政治关联越多，越能够主动承担和履行企业社会责任。

基于上述讨论，本文提出如下假设：

H2e: TMT 政治关联对企业 CSR 存在显著正向影响。

3.1.3 企业社会责任对企业绩效的影响

Ratnawati et al.(2016)通过对中小企业的实证研究发现企业社会责任对于技术创新绩效有正向作用。Anser et al.(2018)研究发现创新在企业社会责任与企业绩效之间

起着中介作用，企业社会责任有利于企业的可持续发展。Liu and Lu (2019)探究了企业社会责任对企业风险和绩效的影响，实证结果表明，企业社会责任活动在缓解风险和改善企业绩效方面具有显著的积极作用。

同时，在学者（王琛和朱灏，2017；崔也光和李博，2018；齐殿伟，2019；陈钰芬等人，2020；杨姗姗，2020；吴雅琴等人，2020；郑培，2020；徐莉萍等人，2020）的研究中，其研究结果显示企业社会责任可以促进企业财务绩效。

企业社会责任的研究得到了利益相关者理论的支持，为其提供了坚实的理论基础。随着我国经济的不断发展，利益相关者理论已被越来越多的学者所接受。利益相关者理论认为，企业的发展需要各利益相关者的积极参与和投入，企业并非单纯追求股东的利润最大化，而是各利益相关者的整体统一利益，企业只有将自己视为一个整体才能实现可持续发展（Freeman, 1984）。企业在履行社会责任的同时，应考虑多个利益相关体的需求，以促进企业与各利益相关者之间的关系，从而提高企业在员工、顾客、供应商、政府、和公众之间的声誉和合法性，增强消费者忠诚度和企业知名度（Brammer et al., 2006），企业履行社会责任还有其他优势，比如对吸引人才和鼓励并留住员工具有积极的推动作用(Turban & Cable, 2003)、还可以使企业更好地适应外部动态环境，以此降低商业风险和减少交易成本 (Barnett, 2007)，综合来说有利于形成公司持续竞争优势 (Madueño, 2016)。

另外，社会影响假说理论指出企业履行社会责任越好，企业的财务绩效表现就越好。其逻辑有两点：（1）提高社会影响力，吸引更多客户：企业主动承担社会责任能树立一个积极、正面的社会形象，进而广泛地吸引潜在的客户，扩大市场份额；（2）降低商业风险，获得监管机构更多的支持：企业履行社会责任能够降低商业风险，获得监管机构更多的支持，从而减少企业经营风险（Minor & Morgan, 2011）。第三，从资源基础观理论来看，企业要想在社会上生存与发展也要受到多种社会因素的制约，所以企业承担了社会责任后，获得某些社会资源的机会也随之增加（Surroca et al., 2010; Deng et al., 2013）。总结来说，企业社会责任的履行会给企业带来诸多竞争优势，比如更多社会资本，良好的利益相关者关系，媒体关注与正面宣传，品牌声誉以及社会影响力提升，交易成本和商业风险的削弱，以及供应商和消费者更高的忠诚度。因此，本研究认为，企业履行社会责任可以促进其企业绩效的提升。

基于上述讨论，本文提出如下假设：

H3：企业社会责任对企业绩效存在显著正向影响。

3.1.4 企业社会责任在 TMT 特征与企业绩效之间的中介作用

高阶理论的核心观点在于，企业战略决策受到管理者认知、价值观等心理特征的影响，这些特征在“特征-战略决策-组织绩效”模式中发挥最终作用，从而影响企业绩效。该模式认为，员工个体心理特质和行为方式决定着他们所从事的工作内容及质量，进而影响到其所在部门乃至整个公司的整体业绩水平。已有一些研究探讨了 TMT 不同背景对企业绩效的影响机制，揭示了战略选择在 TMT 特征对企业绩效的中介作用。

本文主张，企业社会责任作为一项指标，在 TMT 背景特征与企业绩效之间扮演着中介变量的角色，即高层管理者背景特征的差异对企业社会责任水平产生影响，而企业社会责任的履行和披露水平的差异则对企业财务绩效产生影响。同时，企业社会责任可以直接影响到企业绩效，而非通过财务表现间接地对企业绩效产生影响。教育水平比例较高的 TMT 成员会更加注重满足不同利益相关者的需求，包括但不限于客户需求、员工关怀、供应商关系、环境保护和社会公益等方面。此外，高管持股比例越高，企业承担社会责任程度也越大。通过履行和披露企业社会责任，提升企业声誉，获得不同利益相关者的认可，从而更容易吸引市场投资，进而推动企业绩效的提高。据 Porter & Kramer（2006）和陈承等人（2019）的研究，企业的社会责任行为和信息披露可以提高其竞争力。

Hope（2016）指出，企业的社会责任披露实质上从一定程度来说是对管理者行为的一种监控与监督，更推动了管理者与更广泛的利益相关者建立了一种隐性的契约关系。根据 Matten and Moon（2020）的观点，企业社会责任 CSR 确认了社会契约、制度忠诚、道德立场、合法性和消费者关注，从而增强了组织的正面形象。企业社会责任活动已明确把多方利益相关者融入企业战略，导致利益相关者间存在大量隐性契约，多方约束管理者尤其是 TMT，使 TMT 更难进行自利决策。另外，高管团队履行企业社会责任时既关注财务业绩也关注非财务业绩，这也部分弱化了 TMT 公司以长期利益为代价谋求短期目标的激励。二是管理者为适应不同项目所有者需要，将知识与机会集延伸到决策过程，以获取声誉与社会资本，给企业高效决策带来更多的技能与灵活性（Jizi *et al.*, 2014; 杨金坤, 2019）。因此，本文认为，TMT 差异化的背景能够间接地提升企业绩效，是借由企业社会责任行为以及高质量的社会责任披露。基于上述讨论，

本文提出以下假设：

H4：企业社会责任在 TMT 特征与企业绩效之间起着中介作用。

H4a：企业社会责任在 TMT 年龄与企业绩效之间产生中介效应。

H4b：企业社会责任在 TMT 任期与企业绩效之间产生中介效应。

H4c：企业社会责任在 TMT 学历与企业绩效之间产生中介效应。

H4d：企业社会责任在 TMT 海外经历与企业绩效之间产生中介效应。

H4e：企业社会责任在 TMT 政治关联与企业绩效之间产生中介效应。

3.1.5 组织冗余的调节作用

企业组织冗余是企业可以得到的资源与实际所需的资源之间的差额 (Bou & Sing, 1983)。常见的分类是将企业冗余分为已吸收冗余和未吸收冗余 (Tan & Peng, 2003)。也被称为沉淀性冗余与非沉淀性冗余。其中，已吸收冗余资源是指“难以被重置、只能被用于特定用途的资源，如人力资源、闲置生产设备等”；未吸收冗余资源是指“流动性强的、可重置的、不具有特定用途的资源，如企业现金流、有价证券、信用额度、货币资产等。未吸收冗余由于当前还没有投入使用，具有比较高的重新配置的潜力，能够较容易地投入组织活动中去”。冗余资源是企业成长的重要内生因素，是潜在可利用资源，因此可以被转化和调用以实现组织目标。当企业在遭遇市场竞争或者运作困境有资源压力时，组织的冗余资源的存在就能够起到一种缓冲作用，企业可以调用富余的冗余资源，尤其是未沉淀冗余来解决企业生存和突围 (Suzuki, 2018)。

并且在 TMT 特征视角下，年长和经验丰富的 TMT 成员更容易清晰感知到 CSR 履行和企业长期价值实现之间存在着积极的互动关系。TMT 团队任期越长，越能意识到履行 CSR 对公司治理，企业文化，以及组织声誉的有正向推动作用，因此会从企业长期利益来履行社会责任。TMT 受教育层次高低会直接决定其价值观的形成并最终影响其决策，受教育水平高的高层管理人员在决策时往往感知的信息范围会更广，考虑的因素会越多，从而更倾向做出符合利益相关者多方要求的决策。企业因政治关联得到诸多好处比如政府信贷，政策优惠等，这就推动具备政治关联的 TMT 积极履行社会责任。在此情境下，企业从事社会责任建设，会更加依赖“可用于调配的、灵活的、具有一定流动性的内部资源”。企业拥有未吸收冗余资源较多的情况下，才能帮助具备以上综合特征的高管团队履行企业社会责任并构建与内外部利益相关者的积极关系，赢得他们的信

任，提高企业的声誉，从而增加市场占有率，减少经营成本，降低企业的经营风险，建立竞争优势，最终提升企业绩效。

基于上述讨论，本文提出如下假设：

H5：组织冗余（企业未吸收冗余）资源在 TMT 特征与企业社会责任之间起正向调节作用。

H5a：组织冗余在 TMT 年龄与企业社会责任之间起正向调节作用。

H5b：组织冗余在 TMT 任期与企业社会责任之间起正向调节作用。

H5c：组织冗余在 TMT 学历与企业社会责任之间起正向调节作用。

H5d：组织冗余在 TMT 海外经历与企业社会责任之间起正向调节作用。

H5e：组织冗余在 TMT 政治关联与企业社会责任之间起正向调节作用。

3.1.6 制度环境的调节作用

Scott and Meyer(1983)在他的论文中对组织所面临的技术环境与制度环境作了明确的定义与区别。技术环境指的就是组织所处生产过程中使用的各种资源及其组合方式，一般包括人力资源、物质资本等有形要素以及信息、资金、知识、管理方法、信息技术等等无形要素。技术环境指的是一种任务型环境，它为组织实现目标或提供市场交换的产品和服务提供了必要的条件。组织面对的主要问题是满足客户对产品和服务质量的需求以及提高生产效率等。组织所处的运营领域的规则环境是制度环境的重点，其表现形式包括外部政治和法律结构、社会规范、行为准则、文化期望以及信仰体系。组织要实现既定的目标必须依靠一定程度上存在于组织内部的正式约束机制以及非正式约束机制。在制度环境下，组织的适宜性并非基于其经济效率，而是取决于其是否建立了符合制度环境要求的组织结构或流程，以及制度环境是否为遵守制度规则的企业提供了合法性，从而使其在社会上得到广泛认可（Scott, 1987）。为进一步界定制度环境的构成要素，Scott 在其经典的《制度和组织》一书中提出制度环境包括“为社会生活提供稳定性和意义文化—认知要素、规范性要素和规制性要素，即制度构成有三大基础要素：规制性要素（regulative pillar），规范性要素（normative pillar），文化认知要素（cognitive pillar）”。政府的管制政策、法律法规，以及某些具有奖惩权的强有力组织所制定的规则和标准，构成了规制性要素，这些要素对组织施加了强制性的压力，因此组织通常应对策略是服从或其他权宜之计。规范性制度要素往往成为组织行为的准绳。经验法则、专业机构的合格证明、

资格承认则是规范性要素常常呈现出来的形式，给企业带来规范合法性的压力，因为它规定了企业实现目标所应该遵循恰当的规范的手段和方式。文化-认知性元素通常表现为价值观、认知框架以及共同信仰，它折射出公众对某一事物的认知水平，其核心本质在于对社会实在性质的共同认知（Scott, 2001）。

中国作为大型转型经济体，在制度发展水平较高的区域，完善的制度框架等同于一个“高强度探照灯”。一方面，公众通常对企业社会责任实践有很高的期望，因为在这些制度发达的地区报告了优秀的企业社会责任活动。中国慈善联盟发布的《中国城市慈善指数》表明，这些地区的慈善组织数量、政府对慈善事业的支持以及慈善捐赠明显高于制度欠发达地区。另一方面，完善的基础设施使低成本的信息传播和媒体关注成为可能。例如，因为制定了完善的法律制度和市场监测机制，所有国家知名媒体都位于制度发展水平较高的地区。这些法制、规范、认知、文化等制度要素将保障企业社会责任信息报告和披露的过程。相比之下，在制度发展水平较低的地区，制度空白将导致信息传递不畅和本地化的“游戏规则”，以“保护”地方经济（Meyer & Nguyen, 2005; Nguyen et al., 2013）。

崔秀梅和刘静（2009）通过实证研究发现，在区域制度发展较高，市场化水平较高的区域，TMT 团队倾向于履行更多的社会责任。程新生等人（2011）研究发现，市场化进程较高的地区，公司价值与企业自愿性 CSR 信息披露显著正相关，即公司价值越高，自愿披露也越多。彭珏等人（2014）研究发现市场化进程和企业控制人以及 TMT 特征对企业社会责任有显著影响。同时，在制度发展完善的地区，经济发展水平通常也较高，相关利益者对企业的社会责任履行关注意识也更强。企业越有可能受到政府机构以及公众的监控，从而对 TMT 提供有关他们企业参与企业社会责任的信息以满足利益相关者的压力也越大。由于市场机构较为发达的地区的企业认为，响应政府机构以及公众关于企业社会责任履行与披露会从经济上获得更多资源与收益，由此，它们可能比市场机构较不发达地区的企业更具反应性。正如向璐阳（2020）研究结果表明，区域制度发展程度对企业社会责任履行和信息披露质量具有正向影响。因此，在制度发展良好地区，公司执行 CSR 和自愿发布 CSR 报告能够通过信号传递机制给公司带来竞争优势，投资者认可企业负责任的行为因此愿意继续投资，消费者因为信任也会提升对企业的购买忠诚度，供应商也会为负责任的企业提供比较优惠的报价，一定程度降低企业的成本，从而提升其企业绩效。

基于上述讨论，本文提出如下假设：

H6：制度环境（区域制度发展）在企业社会责任与企业绩效间起正向调节作用。

3.2 研究模型

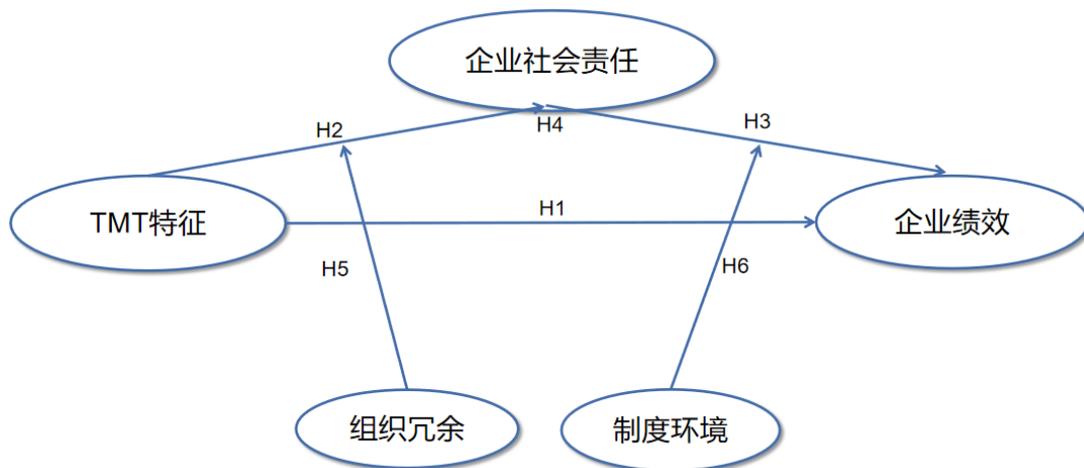
本文研究 TMT 特征、企业社会责任与企业绩效这三者之间的关系，结合前文的文献梳理与理论基础分析，本文聚焦 TMT 特征维度为年龄、任期、教育水平、海外经历、政治背景五个维度，从高阶理论、利益相关者理论、资源依赖理论、信号传递理论以及心理学、社会学、组织行为学等角度分析 TMT 特征对企业社会责任表现和企业绩效的影响机理。

根据心理学、行为学和社会分工理论，TMT 的价值观念、经营管理偏好、信息收集和决策方法、知识结构，甚至道德认知等方面，都会受到管理人员年龄、性别、受教育水平、社会经历等特征的影响，从而进一步丰富了其表现特征。此外，高阶理论明确指出，TMT 特征在企业经营管理和战略决策中扮演着至关重要的角色，其影响力不容小觑。

企业 CSR 履行与 CSR 信息披露可以将企业成长好，经营理念超前等信息传达给社会公众及其他利益相关者，拥有道德责任感这一良好标志，这不仅有利于公司扩大自身影响力，树立品牌形象，提高其比较优势，而且对高管人员增强公司归属感，责任感，增进 TMT 交流度与配合度等方面都有显著的促进作用。因此，本文主张加强企业社会责任的履行和信息披露，以促进企业绩效的提升，并进一步加强 TMT 背景特征对企业绩效的积极影响。

参考 Hambrick and Mason (1984) 高阶理论中的“TMT 背景特征-认知模式和价值观-决策与选择行为-企业绩效”范式，构建出本研究理论模型，如图 3.1 所示：

图 3.1 本研究的理论模型



资料来源：本研究整理

3.3 本章小结

本章根据第二章阐释的相关理论基础以及文献综述梳理，构建了 TMT 特征、企业社会责任与企业绩效关系的理论分析框架，探讨 TMT 特征对企业绩效的影响，TMT 特征对企业社会责任的影响，企业社会责任对企业绩效的影响。以及探析企业社会责任在 TMT 各特征维度与企业绩效之间的中介桥梁作用，组织冗余在 TMT 特征以及企业社会责任之间的调节作用，制度环境在企业社会责任与企业绩效之间的权变作用。本章具体分析了企业绩效的特定前置影响因素即 TMT 特征，通过企业社会责任中介作用，剖析 TMT 各特征维度对企业绩效作用的潜在机制以及其权变因素。本章第一节逐一提出了研究假设，在此研究假设推导基础上本章第二节构建了本研究的理论模型，为后文进一步的实证检验奠定基础。

第四章 研究设计

4.1 样本选取

以 2010-2019 年中国 A 股上市公司为本研究研究对象，由于中国社会责任报告稿强制披露制度在 2009 年开始实行，基于此，考虑到样本数据的可获得性，本研究选取 2010 年作为研究起点。遵循主流研究的做法，为确保数据的严谨性、和研究结果的说服力，本研究对初始样本做了以下筛选：

- 1.剔除 ST、*ST 等特殊处理的上市公司，由于 ST、*ST 上市公司的财务状况无法与正常财务状况的公司进行比较。
- 2.剔除上市时间不满一年或已退市的公司。
- 3.剔除具有行业特殊性的金融行业、保险行业公司。
- 4.剔除 TMT 特征维度以及企业绩效相关财务关键指标数据严重缺失的公司。

经过数据处理和样本筛选后最终得到 3443 家公司和 25846 个样本观测值。

4.2 数据来源

本研究选取 A 股上市公司 2010-2019 年的相关数据进行研究。本研究以第三方评级机构，即和讯网上市公司，以其公司提供的企业社会责任履行专业测评数据库为样本公司企业社会责任评分的数据来源。企业 TMT 人口统计特征、海外经历、政治关联数据主要来自于国泰安数据库(CSMAR)，其中财务数据主要来自万得数据库（Wind）和锐思数据库，部分来自于企业年报。制度环境中区域制度发展（市场化指数）的数据来源于北京国民经济研究所（国经所）开发的中国分省份市场化指数数据库。为保证实证结果的稳定性，本研究缩尾处理(Winsorise)连续变量 1%以下和 99%以上分位处极端值。本研究运用 SPSS Statistics23、Stata 16 等软件来完成数据处理和统计分析。

4.3 主要变量测度以及定义

4.3.1 被解释变量

企业绩效。本研究旨在探究 TMT 特征与企业社会责任对企业绩效的影响，同时考察组织冗余和制度环境对二者关系的调节作用，以期深入了解二者之间的相互作用。据文献所述，企业绩效的衡量标准已经形成了一套相当完整的理论框架。目前，对于企业财务绩效的评估，主要采用两种方式：一是以财务数据为基础的会计指标，另一种则是以资本市场为基础的市场指标。财务评价一般都采用财务报表来进行分析，但由于财务报表具有一定滞后性，所以不能全面反映企业经营状况。前一种计算方式基于财务报表，而后一种则采用资本市场的数据进行计算。在我国，基于财务数据的财务评价方法已成为企业绩效评价体系中重要的组成部分。财务数据所涉及的会计指标包括总资产报酬率（ROA）、净资产收益率（ROE）以及每股盈余（EPS）等，这些指标是基于公司财务状况而制定的。这些指标虽然具有一定的科学性和合理性，但也存在一些缺陷。市场效益的衡量指标包括超额市场收益率、平均个股回报率以及托宾 Q 值等，其中国内学者更倾向于选择托宾 Q 这一指标。

考虑到信号传递理论等因素对企业绩效的影响，市场反应对企业报表盈利的呈现可能存在一定的滞后性。同时由于我国上市公司的股权结构和股权性质复杂多样，这也导致了市场信息不对称现象普遍存在，而信息不对称又进一步加大了公司的代理成本。因此，本研究借鉴了国内外学者的研究成果，将企业的长期绩效（即市场价值）作为主要考量因素。沿用(Murray, 1989; 王雪莉等人, 2013; 仇冬芳和徐丽敏, 2015)等学者的测量方法，用托宾 Q 值作为企业绩效的代理指标。托宾 Q 值是资产的市场价值与总资产的比例。托宾 Q 值这种方法计算市场价值不将无形资产、商誉等计入重置成本中，因此它是体现企业无形资产、商誉良好与否，是否更具发展潜力的一个有效指标。它可以弥补财务盈利性评价指标片面性、短期性等问题。托宾 Q 值核心是能反映企业在外部市场上的投资潜力大小，是企业市场价值、成长性等方面的有效评价指标。本研究旨在探讨公司履行社会责任对于公司声誉与长远发展所产生的影响。

4.3.2 解释变量

TMT 特征。关于 TMT 的团队特征，现有文献（Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007; 李华晶和邢晓东, 2007; 孙德升, 2009; 徐经长和王胜海, 2010）一般包括高管团队的年龄、任期、教育水平、职能经验、专业背景、同质性与异质性等人口统计特征。本文拟选择其中最基本、最常用的年龄、任期、教育水平人口特征，另外，再增加高管的海外经历和政治关联外部关系特征，来综合考察高管的团队

特征与企业社会责任以及企业绩效的关系。本文中 TMT 特征侧重五个维度，分别为 TMT 年龄，TMT 任期，TMT 学历，TMT 海外背景，TMT 政治关联。其中参考学者们（王士红，2016；杨威，2020；吴雅琴和刘璐，2020）的测量，TMT 年龄任期两个变量均取其各自的平均值。用 Age 表示 TMT 年龄，用 Tenure 表示 TMT 任期。对于 TMT 教育，本研究将学历划分为五个等级，分别为中专及以下、大专、本科、硕士、博士及以上，并对每个等级进行 1-5 的赋值计算平均值，使用 EDU 来表示 TMT 教育的学历水平。海外背景有海外学习或工作经历取 1，否则取 0。用 Overseas 表示 TMT 海外背景。TMT 政治关联借鉴宋增基等（2013）的方法，TMT 团队有人大或者政协委员取值为 1，否则取 0。用 Pc-gov 表示。

4.3.3 中介变量

企业社会责任履行。在先前的企业社会责任研究中，对于衡量社会责任的方法主要包括 KLD 指数法、内容分析法、声誉评分法三种，以及根据研究需要自建指标分析体系，然而这些方法都存在一定的主观性和全面性不足的问题，容易误导实证结果。在这样一种情况下，社会责任评价体系也逐渐被提出并受到了广泛关注。随着社会对企业社会责任的日益重视，专业的评级机构应运而生，为企业和公众提供更加全面的社会责任评估服务。润灵环球责任评级机构和和讯网，作为两个备受推崇的权威机构，在全球范围内享有广泛的声誉和影响力。他们分别从不同角度对企业进行了全面的社会责任评估，并将评估结论通过网站发布出来，从而使得企业可以及时了解自身社会责任状况，以便更好地改善自己的经营管理。润灵环球公司旨在社会责任投资，提供经过科学客观评估的企业社会责任评级信息给责任投资者、消费者以及社会公众。和讯网发布的上市公司 CSR 报告基于上交所深交所企业通过官网发布的 CSR 报告及年报对 CSR 进行专业评测。其报告专业评测包含两大类测评指标即数值型指标和逻辑型指标专业评测。数值型指标表以和讯数据中心的计算模型为基础，获得得分；逻辑型指标则依据 CSR 报告中是否公开该指标，以及公开的细节给予评分；赋值权重时也会根据各行业对股东，员工，供应商，客户与消费者，环境与社会等 5 项责任的侧重不同而进行合理调整。

和讯网 CSR 报告专业评测体系从以下五项进行考察：“股东责任、员工责任、供应商、客户和消费者权益责任、环境责任和社会责任”。各项又分别设立 13 个二级指标和 37 个三级指标对 CSR 进行全面的评价。不同行业权重比例分配也不同。在默认情况

下，股东责任，员工责任，供应商，客户和消费者，环境责任权重各分别占 30%、15%、15%、20% 和 20%。但其中特殊的消费行业，制造业，服务业的权重又有一定比例的调整。

在和讯网上公布的上市公司社会责任报告中，这一得分不仅关注于评估企业本身在社会责任报告中展现的业绩，又结合企业年报以及财务报表关注各企业社会责任报告的披露情况与披露质量以及涵盖面。相对于润灵评级，和讯网更系统、全面地对企业的社会责任履行水平进行综合评分，该评分能考察到尚未发布社会责任报告的企业在社会责任方面的实际履行状态，其数据相对齐全，延续时间长，样本覆盖率更为全面。因此，鉴于和讯的评价体系客观性和科学性覆盖性，本项研究旨在评估上市企业在社会责任方面的表现，所以主要采用和讯发布的企业社会责任总评分作为主要指标。本研究参照学者(杨艳，2015；梁馨媛，2020；Liu et al., 2022)采用其评级报告的分数作为 CSR 的替代变量。企业的社会责任履行和信息披露水平与其分值的取值范围密切相关，分值越高则表明企业的社会责任履行和信息披露水平越高，分值范围则在 0-100 之间。

4.3.4 调节变量

组织冗余。企业拥有未吸收冗余资源较多的情况下，更有利于履行其对利益相关者比如供应商，客户，社区以及环境的责任，从而提升企业绩效。本文借鉴学者 (Suzuki, 2018；何音等人，2020) 使用流动比率作为企业未吸收冗余资源的代理变量。本文组织冗余用 Slack 表示。

区域制度发展。制度环境一般理解来说包括政治、经济和法律三个方面。企业的行为受到制度环境这一情境变量的显著影响。制度环境的形成是由多种不同的制度因素相互作用的结果，其中政府管制制度作为主体的制度因素在最终形成的系统管制制度环境中发挥着至关重要的作用。本文从制度与经济绩效关系这一角度出发，因此把制度环境纳入调节变量。制度环境的规范化是由以产业标准为主体的制度因素所形成的系统性规范。制度环境可以分为正式、非正式两种类型，它们共同影响着企业的行为决策。在此基础上，Scott and Meyer (1994) 明确规定了组织所处的制度环境，这是组织必须遵守的规则，以确保其合法性和获得外部支持。因此，从制度环境这一角度来看，企业绩效与企业所处的制度环境有一定程度上的相关性。在制度环境下，组织因其采用了恰当的结构和程序而获得了奖励和认可，因此制度环境要求组织必须服

从“合法性”机制，采用那些在制度环境下被广泛接受的组织形式和做法，而不受这些形式和做法对组织运作效率的影响（郭毅，2009）。首先参考学者(衣凤鹏、徐二明等人，2014；Liu et al, 2020)把制度环境作为调节变量考量其对 CSR 与企业绩效之间的权变作用。而对于制度环境的测量，本研究主要参考 Liu et al.(2020)采用来源于北京国民经济研究所（国经所）开发的中国分省份市场化指数作为区域制度发展的替代变量。区域制度发展用 RID 表示。

4.3.5 控制变量

企业类型。产权性质不同的企业，其管理认知不同。此外，产权性质不同，高管团队特征与利益相关者的沟通也不同。在国有企业资产规模庞大的背景下，高管的个人发展动机对企业社会责任的履行和披露产生了深远的影响，因此高管的背景特征对企业社会责任履行和披露的影响也随之增大。非国有企业在追求企业利润、企业价值等经济效益方面表现突出，然而，由于履行社会责任的经济效益存在不确定性，因此高管的个人发展动机对其决策的影响相对有限。另外，受政治关系、政府干预和市场环境变化的影响，非国有企业与国有企业之间表现出明显的差异。此外，不同类型的企业在我国所获得的发展资源呈现出多样化的特征。由于国有企业属于政府垄断经营，拥有较高的垄断性地位。国有企业在国家发展中扮演着至关重要的角色，因为它们可以获得更多的发展资源，从而实现相对稳定的发展。在市场经济的环境下，民营企业的成长受到多重因素的影响，因此它们所面临的挑战和机遇也会更加复杂多样。根据企业的实际掌控者身份，国有企业被归为 1，而非国有企业则被归为 0。用 Own 表示。

企业年龄。企业年龄在一定程度上反映了企业的生命力和稳定性，企业在不同发展阶段会采取不同的战略，并且对企业社会责任的重视以及履行程度也会不同。上市公司的信息获取和资源整合经验与其成立时间密切相关，因此，企业的年龄因素对其绩效产生着显著的影响。企业年龄(Age)为上市公司的企业年龄，即企业成立至统计年度的周年数。本文选取企业年龄(Age)将其作为控制变量加入到模型中，用企业自成立年份起至 t 期末止的总年数来衡量企业年龄。用 Age 表示。

企业规模。经济学和组织理论都指出公司规模会影响企业进行社会责任的履行，同时大量的实证研究也表明企业规模会影响企业绩效。一般来说企业规模越大，该企

业越关注履行社会责任，重视对股东，员工，供应商客户的权益。并且有容易受到公众的关注，从而推动其更重视 CSR 的履行。本文用企业的期末总资产的自然对数来作为企业规模的衡量指标。用 Size 表示。

企业成长性。企业的未来前景和发展能力，可以从其营业收入增长率的成长性中得到反映，这一指标会对投资者对公司未来业绩的预期判断产生影响。本文为了控制企业规模的影响，将其作为控制变量加入到模型中，并用本期营业收入与上期营业收入之差与上期营业收入的比值衡量其成长性。用 Growth 表示。

资产负债率。履行社会责任是一种可持续发展的表现，由于其成果转化存在一定的周期，可能是一项需要持续而长期的活动，企业的资产负债率过高的时候会对企业运转的以及研发创新投入产生不利影响，进而影响企业绩效。相反，当企业资产负债率较低，冗余资源较为丰富的时候，更有利于加大对社会责任的投入。所以把资产负债率列入企业资本结构之中，并以财务报表上资产负债比率作为变量，以总负债/总资产作为计量指标，既体现了企业运用债权人出资从事经营活动，又体现了债权人贷款安全性。用 Lev 表示。

董事会规模。作为企业治理结构的重要组成部分，董事会规模的大小将对组织的绩效产生深远的影响。企业治理结构的合理性和管理的规范性可以通过董事会规模来反映，而规模越大，组织结构的合理化程度也越高，这与企业规模呈正相关关系。董事会规模会影响到企业的各项行为和战略决策，进而影响企业的经济的产出。本文用董事会人数衡量董事会规模。用 Board 表示。

股权集中度。先前的研究表明，股权的集中度与财务绩效之间存在着明显的正向关联。通过参与股东大会，大股东能够参与到企业重大事项的决策中，因此，大股东手中的股权对于企业的战略决策结果具有至关重要的影响，尤其是在股权集中的企业中，大股东的决策将直接影响企业的经营方向和经营战略等方面。本文所采用的衡量企业股权集中度的指标是第一大股东所持股份的比例。用 FIR 表示。

高管薪酬。已有研究显示，高报酬将推动 TMT 成员更努力为企业付出，增强 TMT 为企业承担的义务，从而促进企业绩效。本文选取采用公司前三名高管薪酬之和的自然对数来衡量，用 PAY 表示。

二职合一。董事长与总经理如果两职合一，取 1。否则取 0。用 Dual 表示。

高管规模。作为企业治理结构的重要组成部分，TMT 的规模不仅对组织绩效产生影响，而且是一个不可忽视的因素。企业的战略制定和执行受到高管团队规模的影响，这一因素至关重要。随着高管团队规模的扩大，其专业性的提升将有助于确保分工协作的明确性和决策效率的提高，从而促进企业的长远发展，并对企业的战略选择和经济产出等方面产生深远的影响。因此，本文将 TMT 高管规模纳入控制变量的范畴，以确保其在文章中得到充分考虑。用 TMT 人数衡量 TMT 规模，用 Num 表示。

年份。年份对于企业绩效的影响也是至关重要的。本文选取年份为虚拟变量，涉及 10 年。用 Year 表示。

行业。本文选取行业为虚拟变量。用 Ind 表示。

变量汇总的定义和测量归纳于下表 4.1。

表 4.1 变量及测度方法

变量类型	变量名称	变量符号	变量定义
被解释变量	托宾 Q 值	TobinQ	企业市场价值/重置成本
解释变量	TMT 年龄	TMT-age	TMT 平均年龄
	TMT 任期	Tenure	TMT 平均任期
	TMT 学历水平	Edu	TMT 平均学历大专以下=1，大专=2，本科=3，硕士=4，博士=5
	TMT 海外经历	Overseas	有海外经历取 1，否则取 0
	TMT 政治关联	PC	人大或政协委员取 1，否则取 0
中介变量	企业社会责任	CSR	第三方机构和和讯网社会责任总得分
调节变量	组织冗余（未吸收冗余）	Slack	流动比率=流动资产合计/流动负债合计
	制度环境（区域制度发展）	RID	北京国民经济研究所开发的中国分省份市场化指数
控制变量	企业类型	Own	国企为 1，否则为 0

	企业年龄 企业规模 企业成长性 资产负债率	Age Size Growth Lev	企业成立至今年限 资产总额自然对数 营业收入增长率 总负债/总资产
	董事会规模 股权集中度 高管薪酬 二职合一 高管规模	Board Fir Pay Dual Num	董事会董事人数 第一大股东持股比例 前三大高管薪酬对数 CEO 与总经理两职合一是为 1， 否为 0 高管人数总和
	年度 行业	Year Ind	虚拟 虚拟

来源：本研究整理

4.4 实证模型构建

本文探究高管团队特征，企业社会责任对企业绩效的影响。高管团队年龄、性别、任期、教育背景、海外背景政治关联分别作为自变量衡量高管团队特征，企业社会责任作为中介变量，企业绩效为因变量。基于以往研究，本文将影响企业社会责任的公司治理相关的因素董事会规模（Board），股权集中度（Fir），高管薪酬(Pay)，二职合一(Dual)，高管规模(Num)纳入控制变量。同时，公司特征变量是影响企业绩效的基础变量，为了使模型估计结果更加精准，结合以往研究将可能会影响到企业的绩效水平的公司特征变量企业所有制类型（Own），企业年龄(Age)，企业规模(Size)，企业成长性(Growth)，资产负债率(Lev)都作为控制变量。考虑组织冗余对履行企业社会责任的影响，将其作为调节变量。本研究充分考虑到制度环境对企业社会责任和企业绩效的影响，因此同时也将制度环境即区域制度发展纳入调节变量。由此建立以下实证模型。

其中模型(1)主效应模型是为了检验 TMT 特征与企业绩效的关系，即验证本研究假设 1；中介效应模型（2）是为了检验 TMT 特征与企业社会责任的关系；即验证本研究

假设 2；中介模型（3）用于检验 TMT 特征与企业社会责任以及企业绩效的关系，即验证本研究假设 3；同时也用于检验核实企业社会责任在 TMT 特征与企业绩效间的中介桥梁关系，验证本研究假设 4；调节效应模型（4）是检验组织冗余在 TMT 特征与企业社会责任间的权变作用；即验证本研究假设 5；调节效应模型（5）是为了检验制度环境在企业社会责任与企业绩效间的调节效应，即验证本研究假设 6。

主效应模型：

$$\text{TobinQ}_{(i,t)} = c_0 + c_1 \text{TMT}_{(k,i,t)} + \sum_{\text{Controls}} [\vartheta [\text{Controls}]_{(i,t)}] + \lambda_t + \varepsilon_{(i,t)} \quad (1)$$

中介效应模型：

$$[\text{CSR}]_{(i,t)} = \alpha_0 + \alpha_1 \text{TMT}_{(k,i,t)} + \sum_{\text{Controls}} [\vartheta [\text{Controls}]_{(i,t)}] + \lambda_t + \varepsilon_{(i,t)} \quad (2)$$

$$\text{TobinQ}_{(i,t)} = \beta_0 + c_1 \text{TMT}_{(k,i,t)} + \beta_1 \text{CSR}_{(i,t)} + \sum_{\text{Controls}} [\vartheta [\text{Controls}]_{(i,t)}] + \lambda_t + \varepsilon_{(i,t)} \quad (3)$$

调节中介模型：

$$\text{CSR}_{(i,t)} = \alpha_0 + \alpha_1 \text{TMT}_{(k,i,t)} + \alpha_2 \text{Slack}_{(i,t)} + \alpha_3 \text{TMT}_{(k,i,t)} \times \text{Slack}_{(i,t)} + \sum_{\text{Controls}} [\vartheta [\text{Controls}]_{(i,t)}] + \lambda_t + \varepsilon_{(i,t)} \quad (4)$$

$$\text{TobinQ}_{(i,t)} = \beta_0 + c_1 \text{TMT}_{(k,i,t)} + \beta_2 \text{Slack}_{(i,t)} + \beta_3 \text{TMT}_{(k,i,t)} \times \text{Slack}_{(i,t)} + \beta_1 \text{CSR}_{(i,t)} + \beta_4 \text{RID}_{(i,t)} + \beta_5 \text{CSR}_{(i,t)} \times \text{RID}_{(i,t)} + \sum_{\text{Controls}} [\vartheta [\text{Controls}]_{(i,t)}] + \lambda_t + \varepsilon_{(i,t)} \quad (5)$$

其中，下标 i 表示个体， t 表示时间。主效应模型的式(1)中，被解释变量为企业绩效TobinQ，解释变量 $\text{TMT}_{\square}(k=1, 2, 3, 4, 5)$ 表示 5 种高管特征，包括高管年龄 Age、高管任期 Tenure、高管教育背景 Edu、高管海外背景 Overseas 和高管政治关联 PC， k 表示该次序下的第 k 种高管特征，其系数 α_1 即为解释变量高管特征 TMT_{\square} 对被解释变量企业绩效TobinQ的主效应，也是总效应。中介效应模型的式(2)中，企业社会责任 CSR 为中介变量， α_1 为解释变量 TMT_{\square} 对中介变量企业社会责任CSR的影响，式(3)

中 $c_{1'}$ 为解释变量 TMT 特征即 TMT_{it} 对被解释变量企业绩效TobinQ的直接效应， β_1 为中介变量企业社会责任对被解释变量企业绩效TobinQ的影响， $\alpha_1 \times \beta_1$ 即为解释变量高管团队特征 TMT_k 对被解释变量企业绩效TobinQ的间接效应，即中介效应。调节中介模型的式(4)中，组织冗余 Slack 为解释变量高管团队特征 TMT_{it} 和中介变量企业社会责任 CSR 之间的调节变量， α_3 为调节变量组织冗余 Slack 在解释变量高管特征 TMT_k 和被解释变量企业绩效TobinQ之间的调节效应；式(5)中，区域制度发展 RID 为中介变量企业社会责任 CSR和被解释变量企业绩效TobinQ之间的调节变量， β_5 为调节变量 RID 在中介变量企业社会责任 CSR和被解释变量企业绩效TobinQ之间调节效应。以上模型中，*Controls*表示控制变量，包含企业所有制类型(Own)，企业年龄(Age)，企业规模(Size)，企业成长性(Growth)，资产负债率(Lev)，董事会规模(Board)，股权集中度(Fir)，高管薪酬(Pay)，二职合一(Dual)，高管规模(Num)， ϑ 为控制变量的系数矩阵； λ_t 表示控制了年份固定效应； $\varepsilon(i, t)$ 为模型的扰动项。模型估计过程中，个体固定效应和行业固定效应由于共线性问题均被 Stata 自动剔除，故模型不考虑这两种固定效应的控制。

4.5 本章小结

本章第一节介绍了研究的主要样本选择，并参考根据主流研究对初始样本做筛选。介绍样本的选择方法及最终确定的 3443 家公司以及 25846 个有效样本观察值。本章第二节介绍样本的数据来源。企业社会责任评分的数据来源于第三方评级机构和和讯网社会责任总评分。其分值越高，表明企业履行社会责任绩效越好。TMT 特征数据主要来自于国泰安数据库 (CSMAR)，而上市公司财务数据主要来自万得数据库(Wind)。制度环境（区域制度发展）的数据来源于北京国民经济研究所开发的中国分省份市场化指数数据库。

本章第三节介绍了因变量、自变量、中介变量、调节变量和控制变量的相关定义和测量方法，并具体说明了每个变量测度的理论依据以及文献依据。

本章第四节介绍了实证研究的方法，并根据第三章各类指标选取和推演的相应假设建立了主效应，中介效应，调节效应三大研究模型以此检验对应的六大主假设。

第五章 实证分析

5.1 描述性统计分析

首先，针对变量企业绩效 TobinQ、企业规模 Size 和高管薪酬 Pay 存在的少数缺失值，采用线性插补法对缺失值进行填充处理；其次，对于变量企业绩效 TobinQ 和企业成长性 Growth 存在的极端异常值，采取 1%和 99%的缩尾处理；经过数据处理和样本筛选后最终得到 3443 家公司 25846 个样本观测值。

表 5.1 所呈现的是样本量、均值、标准差、中位数、最小值、最大值的描述性统计数据。从被解释变量企业绩效、企业价值 TobinQ 的分析结果来看，样本企业在企业绩效方面的表现上差异较大，最大值为 12.4150，最小值为 0.8644，两者之间差距较大。表明样本企业的长期绩效以及企业价值存在较大个体差异。对于解释变量高管团队特征各个特征来看，高管团队的平均年龄在 48 岁。最大的年龄是 61 岁，最小的是 35 岁。高管团队任期的差距也非常大，任期的均值是 41 个月。最小是 1 个月，最大是 135 个月。标准差为 16.1966。标准差比较大，说明离散程度比较高。高管团队的教育特征相对比较正态分布。均值和中位数接近。均值为 3.2885。中位数为 3.25。最小值为 1.7059，最大值为 4.65，标准差为 3.250，标准差不大，说明所有公司高管团队达到本科学历以上水平。高管团队的海外背景特征均值为 0.5916，表明 59%的高管基本都有海外学习或者工作的经历。高管团队的政治关联均值为 0.3422，表明 34%的企业高管有过人大或者政协工作的背景。其中中介变量企业社会责任 CSR 的均值为 24.4348。说明上市公司普遍企业社会责任绩效整体水平偏低。标准差为 16.1966，标准差比较大，说明离散程度比较高。最小值为-19.75，最大值为 92，表明各企业之间履行企业社会责任的差异非常大。对于调节变量组织冗余，其均值为 2.7925，中位数是 1.6932。控制变量中企业的所有权均值为 0.3522。表明 35%以上的企业都是国有企业。企业年龄均值为 18.0506，中位数为 17.6822，表明一半以上的企业成立时间大于 17 年。企业的规模差距也是非常大，但是平均值和中位数较邻近，说明企业的规模呈正态分布。企业的成长性、资产负债率、大股东持股、高管薪酬比例以及高管的团队规模这几个控制变量的均值和中位数均临近，表明这些控制变量趋于正态分布。但其中企业的成长性以及

资产负债率最小值、最大值之间的差异比较大，说明企业的之间的成长性和资产负债率相对差异较大，并且第一大股东持股的差距也比较大，最小值为 0.0029，最大值为 0.8999。其中，高管的薪酬比例差距也比较大，最小值为 9.6443，最大值为 18.2917。以及高管人数的比例在各个企业分布差距也比较大，最少值为 8，最大值为 56。两职合一的平均值为 0.2685。表明上市企业中高于 26%的高管团队有 CEO 和总经理两职合一的情况。

表 5.1 变量的描述性统计

变量	样本量	均值	标准差	最小值	中位数	最大值
TobinQ	25846	2.6498	1.9772	0.8644	2.0080	12.4150
TMT_Age	25846	48.9401	3.2127	35.6000	49.0000	61.8571
TMT_Tenure	25846	41.2993	16.1966	1.0000	39.5333	135.5000
TMT_Edu	25846	3.2885	0.3862	1.7059	3.2500	4.6500
TMT_Overseas	25846	0.5916	0.4915	0.0000	1.0000	1.0000
TMT_PC	25846	0.3422	0.4744	0.0000	0.0000	1.0000
CSR	25846	24.4348	15.8809	-19.7500	21.9800	92.0900
Slack	25846	2.7935	4.5394	-5.1316	1.6932	204.7421
RID	25846	8.2710	1.9103	-1.4200	8.7000	11.4000
Own	25846	0.3522	0.4777	0.0000	0.0000	1.0000
Age	25846	18.0560	5.7918	0.0356	17.6822	64.2932
Size	25846	22.0869	1.3410	13.0760	21.9048	28.6365
Growth	25846	0.1925	0.4437	-0.5744	0.1172	2.9687
Lev	25846	0.4249	0.2956	-0.1947	0.4091	13.3969
Board	25846	8.6327	1.7121	4.0000	9.0000	18.0000
Fir	25846	0.3499	0.1507	0.0029	0.3300	0.8999
Pay	25846	14.3058	0.7283	9.6443	14.2899	18.2917
Dual	25846	0.2685	0.4432	0.0000	0.0000	1.0000
Num	25846	18.9136	4.9402	8.0000	18.0000	56.0000

资料来源：本研究整理

5.2 相关性分析

变量相关性采取皮尔森系数检验法，皮尔森系数是两组数据协方差与标准方差的比值，所以皮尔森系数的值会落在[-1, 1]之间，本文变量皮尔森相关性检验时设定置信水平 5%和 95%，***、**和*分别表示相关系数 1%、5%和 10%的水平上是显著的。

表 5.2 报告了被解释变量企业绩效 (TobinQ)，解释变量 TMT 年龄 (TMT-Age)，TMT 任期 (TMT-Tenure)，TMT 学历水平 (TMT-Edu)，TMT 海外经历 (TMT-Overseas)，TMT 政治关联 (TMT-Pc)，以及中介变量企业社会责任 CSR、调节变量组织冗余 (Slack) 和制度环境 (RID) 各个控制变量的相关性分析系数。各变量与企业绩效 (TobinQ) 之间的皮尔森相关性关系如下所示：

TMT 特征的 5 个维度变量与企业绩效都呈现正向相关性。其中 TMT 年龄 (TMT-Age) 与企业绩效 (TobinQ) 之间在 1%水平上显著相关性，且相关性系数为 0.2002；TMT 任期 (TMT-Tenure) 与企业绩效 (TobinQ) 之间在 1%水平上显著正相关，且相关性系数为 0.1464；TMT 学历水平 (TMT-Edu) 特征与企业绩效在 5%水平上显著相关，二者之间的相关性系数为 0.2031；TMT 海外经历 (TMT-Overseas) 与企业绩效在 1%水平上显著相关，二者之间的皮尔森相关系数为 0.0503；TMT 政治关联 (TMT-Pc) 与企业绩效之间在 1%水平上具有显著的正相关性，且二者之间的相关性系数为 0.2650。

TMT 特征的 5 个维度变量与企业社会责任评估得分之间的相关性显示均呈现正相关性。其中 TMT 特征中的年龄 (TMT-Age) 与企业社会责任 CSR 在 1%水平上呈现显著的正相关性，且二者之间的相关性系数为 0.0841；TMT 特征中的任期 (TMT-Tenure) 与企业社会责任 CSR 在 5%水平上呈现显著的正相关性，且二者之间的相关性系数为 0.1027；TMT 特征中的学历水平 (TMT-Edu) 与企业社会责任 CSR 在 1%水平上呈现显著的正相关性，且二者之间的相关性系数为 0.0587；TMT 特征中的海外经历 (TMT-Overseas) 与企业社会责任 CSR 在 1%水平上呈现显著的正相关性，且二者之间的相关性系数为 0.1535；TMT 特征中的政治关联 (TMT-Pc) 与企业社会责任 CSR 在 1%水平上呈现显著的相关性，且二者之间的相关性系数为 0.2965。企业社会责任 CSR 与企业绩效 (TobinQ) 之间在 1%水平上呈现显著的相关性，且相关系数为 0.1674。

此外，研究发现部分控制变量如组织冗余（Slack）、制度环境（RID）、企业规模（Size）、企业成长性（Growth）、两职合一（Dual）、高管人数（Num）与企业绩效（TobinQ）在 1%水平上呈现显著的相关性。系数值均为正值。而产权性质（Own）、企业年龄（Age）、资产负债率（Lev）、董事会规模（Board）、股权集中度（Fir）、高管薪酬（Pay）、与企业绩效（TobinQ）在 1%水平上呈现显著的相关性，但系数为负。整体来看，本次研究变量之间均存在一定的显著性相关性，从变量间的皮尔森系数相关性分析结果来看，本文假设 H1、假设 H2、假设 H3 得到了正向相关性的验证，且 TMT 特征与企业绩效、TMT 特征与企业社会责任、企业社会责任与企业绩效之间在 1%的显著性水平上存在正相关关系。但需要进一步采用其它分析验证本次研究的影响性。

表 5.2 相关性分析

	Tobin Q	TMT_Age	TMT_Tenure	TMT_Edu	TMT_Overseas	TMT_PC	CSR	Slack	RID	Own
TobinQ	1.000									
TMT_Age	0.200**	1.000								
TMT_Tenure	0.146**	0.320***	1.000							
TMT_Edu	0.203*	0.029**	0.000	1.000						
TMT_Overseas	0.050**	0.033***	0.037***	0.278***	1.000					
TMT_PC	0.265**	0.022***	0.026***	0.006	0.028***	1.000				
CSR	0.167**	0.084***	0.102**	0.058***	0.1535***	0.296***	1.000			
Slack	0.208**	-0.128***	-0.084***	0.007	0.0308***	-0.023***	0.014**	1.000		
RID	0.031**	-0.008	0.102***	0.072***	0.1301***	-0.050***	-0.048***	0.010	1.000	
Own	-0.243**	0.342***	0.023***	0.098***	3-0.1339***	-0.036***	0.138***	-0.162***	-0.208***	1.000

Age	-0.099* **	0.201***	0.232***	0.047***	0.021***	0.035***	0.068 ***	0.119 ***	0.167 ***
Size	0.503* **	0.363***	0.158***	0.212***	0.077***	0.039***	0.273 ***	0.251 ***	0.007
Growth	0.068* **	0.101***	-0.105***	0.018***	0.028***	0.007	0.077 ***	0.032 ***	0.027 ***
Lev	-0.167* **	0.086***	0.015**	0.034***	-0.034***	-0.005	-0.035 ***	-0.349 ***	-0.075 ***
Board	-0.168* **	0.225***	0.026***	0.059***	0.053***	0.053***	0.144 ***	-0.097 ***	-0.123 ***
Fir	-0.075* **	0.116***	-0.091***	-0.009	-0.021***	0.011*	0.152 ***	-0.017 ***	-0.029 ***
Pay	-0.126* **	0.177***	0.104***	0.284***	0.191***	-0.020***	0.206 ***	-0.074 ***	0.286 ***
Dual	0.143* **	0.188***	0.057***	0.018***	0.041***	0.060***	0.064 ***	0.110 ***	0.136 ***
Num	0.200* **	0.210***	0.069***	0.126***	0.098***	0.014**	0.108 ***	0.149 ***	0.137 ***

来源：本研究整理

表 5.2 相关性分析（续）

	Own	Age	Size	Growth	Lev	Board	Fir	Pay	Dual	Num
Own	1.000									
Age	0.100***	1.000								
Size	0.363***	0.158***	1.000							
Growth	0.061***	0.047***	0.031***	1.000						
Lev	0.215***	0.134***	0.308***	0.022** *	1.000					
Board	0.261***	0.036***	0.280***	-0.015**	0.108***	1.000				

Fir	0.234**	0.129**	0.214**	0.001	0.019**	0.029**	1.000			
Pay	0.020**	0.203**	0.456**	0.002	0.062**	0.100**	0.003	1.000		
Dual	0.293**	0.094**	0.198**	0.020**	0.122**	0.181**	0.033**	0.016**	1.000	
Num	0.365*	0.095*	0.415*	0.015	0.192*	0.514*	0.045*	0.1885*	0.226*	1.00
	**	**	**	**	**	**	**	**	**	0

来源：本研究整理

5.3 面板模型检验

为确定数据结构适合构建何种模型，分别进行 F 检验和 Hausman 检验，两种检验的假设和估计结果如表 5.3 所示。F 检验结果显示，F 统计量值为 5.22，相应的 P 值 = 0.0000 < 0.01，故应拒绝原假设，认为在 1% 的水平上个体效应是显著存在的，构建面板回归模型将优于混合回归模型。Hausman 检验结果显示，卡方统计量值为 440.68，相应的 P 值 = 0.0000 < 0.01，故应拒绝原假设，考虑到个体效应与解释变量在 1% 的水平上呈现显著相关性，因此本研究采用固定效应模型而非随机效应模型来进行构建。

表 5.3 F 检验和 Hausman 检验

检验方法	原假设和备择假设	统计量	P 值	结论
F 检验	H0: 个体效应不存在，应选择混合回归模型 H1: 个体效应存在，应选择面板回归模型	F=5.22	0.0000	拒绝 H0，认为个体效应存在，应选择面板回归模型
Hausman 检验	H0: 个体效应与自变量不相关，应选择随机效应模型 H1: 个体效应与自变量相关，应选择固定效应模型	Chi2=440.68	0.0000	拒绝 H0，认为个体效应与解释变量相关，应选择固定效应模型

来源：本研究整理

5.4 主效应检验

根据本次研究设计可知，研究首先将检验高管团队特征对企业绩效的作用关系。

根据变量设计，首先将自变量高管团队特征五个维度，即 TMT 年龄（TMT-Age），TMT 任期（TMT-Tenure），TMT 学历水平（TMT-Edu），TMT 海外经历（TMT-Overseas），TMT 政治关联（TMT-Pc）与因变量企业绩效（TobinQ）放入模型中，并进一步在此模型的基础上加入控制变量组织冗余（Slack）、制度环境（RID）、产权性质（Own）、企业年龄（Age）、企业规模（Size）、企业成长性（Growth）、资产负债率（Lev）、董事会规模（Board）、股权集中度（Fir）、高管薪酬（Pay）、两职合一（Dual）、高管人数（Num）。

主效应模型的回归结果如表 5.4 所示。主效应回归结果（1）显示，TMT 年龄（TMT-Age）的估计系数为 0.2013，其在 5%的水平上显著，表明 TMT 年龄对 TobinQ 具有显著性正向的影响，高管团队整体平均年龄越大，企业绩效越好，验证了假设 H1a。主效应回归结果（2）显示，TMT 任期（TMT-Tenure）的估计系数为 0.2183，且在 5%水平上显著，证明 TMT 任期（TMT-Tenure）对 TobinQ 具有显著性的正向影响；平均任期越长，企业绩效越显著，验证了假设 H1b。主效应回归（3）结果显示，TMT 学历水平（TMT-Edu）的估计系数为 0.1626，且在 1%水平上显著，证明 TMT 学历水平（TMT-Edu）对 TobinQ 具有显著性正向的影响；高管团队学历越高，越利好企业绩效，验证了假设 H1c。主效应回归（4）结果显示，TMT 海外经历（TMT-Overseas）的估计系数为 0.0032，且在 5%水平上显著，证明 TMT 海外经历（TMT-Overseas）对 TobinQ 具有显著性正向的影响，验证了假设 H1d；主效应回归（5）结果显示，TMT 政治关联（TMT-Pc）的估计系数为 0.1045，且在 1%的水平上显著，证明 TMT 政治关联（TMT-Pc）对 TobinQ 具有显著性的影响，验证了假设 H1e。考虑到模型中大部分变量之间都具有显著的相关关系，为避免多个变量之间可能存在的多重共线性对主要解释变量的系数估计产生影响，我们对主效应模型中的所有变量进行共线性诊断，各个变量的方差膨胀因子如表 5.4 中的 VIF 列所示，根据检验结果，所有变量的方差膨胀因子 VIF 均未超过 10，因此可以得出结论，所构建的模型不存在多重共线性。

表 5.4 主效应回归结果

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
	TobinQ	TobinQ	TobinQ	TobinQ	TobinQ	VIF
TMT_Age	0.2013**					1.42
	(0.002)					
TMT_Tenure		0.2183**				1.38
		(0.001)				
TMT_Edu			0.1626***			1.20
			(0.075)			
TMT_Overseas				0.0032**		1.16
				(0.024)		
TMT_PC					0.1085***	1.04
					(0.005)	
Own	-0.2634***	-0.2488**	-0.2661***	-0.2631***	-0.2630***	1.58
	(0.088)	(0.088)	(0.089)	(0.088)	(0.088)	
Age	-0.0539***	-0.0265*	-0.0561***	-0.0535***	-0.0560***	1.28
	(0.015)	(0.015)	(0.013)	(0.014)	(0.014)	
Size	-1.1969***	-1.1929***	-1.2005***	-1.1967***	-1.1922***	1.95
	(0.059)	(0.059)	(0.059)	(0.059)	(0.058)	
Growth	0.2054***	0.2039***	0.2061***	0.2052***	0.2051***	1.05
	(0.051)	(0.052)	(0.052)	(0.052)	(0.052)	
Lev	0.3470***	0.3580***	0.3460***	0.3470***	0.3454***	1.16
	(0.096)	(0.097)	(0.097)	(0.096)	(0.096)	
Board	0.0294***	0.0318***	0.0287***	0.0295***	0.0294***	1.46
	(0.010)	(0.010)	(0.010)	(0.010)	(0.010)	
Fir	0.2180	0.1391	0.2268	0.2188	0.2272	1.16
	(0.199)	(0.195)	(0.197)	(0.202)	(0.200)	
Pay	0.2829***	0.2667***	0.2770***	0.2828***	0.2836***	1.52
	(0.056)	(0.055)	(0.055)	(0.056)	(0.056)	
Dual	0.0126	0.0062	0.0139	0.0125	0.0036	1.15

	(0.111)	(0.108)	(0.112)	(0.111)	(0.109)	
Num	-0.0003	-0.0072**	-0.0005	-0.0004	-0.0005	1.73
	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	
常数项	25.4997***	25.6474***	25.2410***	25.5530***	25.5263***	
	(1.499)	(1.534)	(1.683)	(1.608)	(1.597)	
年份固定效应	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
N	25846	25846	25846	25846	25846	
R ²	0.417	0.420	0.418	0.417	0.418	
adj. R2	0.417	0.420	0.417	0.417	0.417	

来源：本研究整理

5.5 中介效应检验

中介效应模型式(2)的回归结果如表 5.5 所示。表 5.5 回归结果(1)显示，TMT 年龄 (TMT-Age) 的估计系数为 0.1710，其在 5%的水平上显著，表明 TMT 年龄对企业社会责任 CSR 具有显著性的影响；TMT 任期 (TMT-Tenure) 的估计系数为 0.2088，且在 1%水平上显著，表明 TMT 任期 (TMT-Tenure) 对 CSR 具有显著性的影响；TMT 学历水平 (TMT-Edu) 的估计系数为 0.3839，且在 5%水平上显著，表明 TMT 学历水平 (TMT-Edu) 对 CSR 具有显著性的影响；TMT 海外经历 (TMT-Overseas) 的估计系数为 0.1191，且在 5%水平上显著，表明 TMT 海外经历 (TMT-Overseas) 对 CSR 具有显著性的影响；TMT 政治关联 (TMT-Pc) 的估计系数为 0.4153，且在 1%水平上显著，表明 TMT 政治关联 (TMT-Pc) 对 CSR 具有显著性的影响。从表 5.5 的中介效应模型回归估计系数及显著性来看，TMT 五个维度特征与企业社会责任之间 CSR 有着显著的影响。即验证了假设 H2。

表 5.5 中介效应模型回归结果 (I)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	CSR	CSR	CSR	CSR	CSR
TMT_Age	0.1710**				

	(0.005)				
TMT_Tenure		0.2088**			
		(0.003)			
TMT_Edu			0.3839**		
			(0.005)		
TMT_Overseas				0.1191**	
				(0.009)	
TMT_PC					0.4153***
					(0.001)
Own	-0.0915	-0.1116	-0.0897	-0.1024	-0.0974
	(0.640)	(0.650)	(0.640)	(0.641)	(0.638)
Age	-1.7060***	-1.7552***	-1.7203***	-1.7269***	-1.7166***
	(0.079)	(0.097)	(0.073)	(0.071)	(0.070)
Size	3.3181***	3.2987***	3.3119***	3.3047***	3.2851***
	(0.250)	(0.238)	(0.239)	(0.243)	(0.239)
Growth	2.2240***	2.2352***	2.2318***	2.2333***	2.2345***
	(0.326)	(0.326)	(0.324)	(0.324)	(0.323)
Lev	-4.2199***	-4.2289***	-4.2150***	-4.2170***	-4.2110***
	(0.556)	(0.556)	(0.551)	(0.553)	(0.554)
Board	0.1350	0.1273	0.1317	0.1306	0.1300
	(0.133)	(0.136)	(0.133)	(0.134)	(0.134)
Fir	4.5500***	4.5821***	4.4788***	4.5055***	4.4650***
	(1.355)	(1.257)	(1.326)	(1.334)	(1.335)
Pay	3.0822***	3.1024***	3.0989***	3.0883***	3.0820***
	(0.386)	(0.394)	(0.388)	(0.384)	(0.382)
Dual	-0.2458	-0.2310	-0.2410	-0.2401	-0.2025
	(0.256)	(0.256)	(0.255)	(0.254)	(0.257)
Num	-0.1635***	-0.1542***	-0.1611***	-0.1596***	-0.1609***

	(0.029)	(0.033)	(0.029)	(0.029)	(0.029)
常数项	-58.0259***	-60.8952***	-60.0603***	-60.8519***	-60.6931***
	(5.689)	(4.620)	(4.668)	(4.546)	(4.543)
年份固定效应	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
<i>N</i>	25846	25846	25846	25846	25846
<i>R</i> ²	0.185	0.185	0.185	0.185	0.185
adj. <i>R</i> ²	0.184	0.184	0.184	0.184	0.184

来源：本研究整理

本文检验企业社会责任的中介效应是根据 Baron and Kenny (1986)提出的中介检验方法。具体步骤为：（1）检验自变量（高管团队特征）与因变量（企业绩效）的关系是否显著；（2）检验自变量（高管团队特征）与中介变量（企业社会责任）的关系是否显著；（3）检验中介变量（企业社会责任 CSR）与因变量（企业绩效）的关系是否显著；（4）检验自变量（高管团队特征）、中介变量（企业社会责任）对因变量（企业绩效）的关系是否显著。如果前三步回归方程全部显著，且第四个回归方程中自变量高管团队特征对因变量企业绩效的关系显著但系数减弱，则中介效应成立，否则无中介效应。本文的中介效应模型式(3)是在模型式(2)的基础上加入企业社会责任以后的模型，中介效应模型式(3)的回归结果如表 5.6 所示。

首先，在中介效应模型式(3)的所有回归结果中，中介变量企业社会责任的估计系数均为 0.0047，且均在 1%的水平上显著的，表明企业社会责任 CSR 对企业绩效 TobinQ 具有显著正向的影响。假设 H3 得到验证。

表 5.6 表示了企业社会责任在高管团队特征与企业绩效之间的中介作用。该模型显示其中中介效应模型式(3)是在模式(2)的基础上加入了企业社会责任 CSR，企业社会责任 CSR 的回归系数为 0.0047，且在 1%的水平上显著。进一步看，表 5.6 的回归结果显示，在加入企业社会责任 CSR 中介变量后，TMT 年龄（TMT-Age）对 TobinQ 的估计系数为 0.0017，其在 5%的水平上显著；TMT 任期（TMT-Tenure）对 TobinQ 的估计系数为 0.0083，且在 1%的水平上是显著的；TMT 学历水平（TMT-Edu）对 TobinQ 的估计系数为 0.1644，但不显著；TMT 海外经历（TMT-Overseas）对 TobinQ 的估计系数

为 0.0017，不显著；TMT 政治关联（TMT-Pc）的估计系数为 0.1064，且在 1%水平上显著。在高管团队特征的五个维度中，其中 TMT 年龄，TMT 任期，TMT 政治关联在中介效应模式（3）中系数均小于其相应的在模式（1）中的系数。但企业社会责任对企业绩效影响显著。因此，企业社会责任 CSR 对高管团队特征与企业绩效中起部分中介作用。H4 部分假设成立。其中的 H4a，H4b，H4e 假设成立，但假设 H4c，H4d 没有得到支持。

表 5.6 中介效应模型回归结果（II）

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	TobinQ	TobinQ	TobinQ	TobinQ	TobinQ
TMT_Age	0.0017**				
	(0.009)				
TMT_Tenure		0.0083***			
		(0.001)			
TMT_Edu			0.1644		
			(0.004)		
TMT_Overseas				0.0017	
				(0.004)	
TMT_PC					0.1064***
					(0.036)
CSR	0.0047***	0.0047***	0.0047***	0.0047***	0.0047***
	(0.001)	(0.001)	(0.001)	(0.001)	(0.001)
Own	-0.2630***	-0.2483**	-0.2657***	-0.2627***	-0.2626***
	(0.087)	(0.087)	(0.088)	(0.087)	(0.087)
Age	-0.0459***	-0.0182	-0.0481***	-0.0454***	-0.0479***
	(0.015)	(0.015)	(0.014)	(0.015)	(0.014)
Size	-1.2124***	-1.2085***	-1.2160***	-1.2121***	-1.2076***
	(0.060)	(0.060)	(0.061)	(0.061)	(0.060)

Growth	0.1950***	0.1933***	0.1956***	0.1948***	0.1946***
	(0.050)	(0.050)	(0.051)	(0.050)	(0.050)
Lev	0.3667***	0.3780***	0.3657***	0.3666***	0.3652***
	(0.097)	(0.097)	(0.097)	(0.097)	(0.097)
Board	0.0288***	0.0312***	0.0281**	0.0289**	0.0288**
	(0.010)	(0.010)	(0.010)	(0.010)	(0.010)
Fir	0.1968	0.1175	0.2059	0.1978	0.2062
	(0.201)	(0.197)	(0.199)	(0.204)	(0.202)
Pay	0.2685***	0.2520***	0.2626***	0.2684***	0.2692***
	(0.053)	(0.052)	(0.052)	(0.053)	(0.053)
Dual	0.0137	0.0073	0.0150	0.0136	0.0046
	(0.111)	(0.108)	(0.112)	(0.111)	(0.109)
Num	0.0005	-0.0064*	0.0003	0.0004	0.0003
	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)
常数项	25.7702***	25.9346***	25.5217***	25.8366***	25.8110***
	(1.498)	(1.526)	(1.669)	(1.597)	(1.586)
年份固定效应	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
N	25846	25846	25846	25846	25846
R ²	0.419	0.422	0.419	0.419	0.419
adj. R ²	0.418	0.421	0.418	0.418	0.419

来源：本研究整理

5.6 调节效应检验

为避免引入调节效应的交互项后产生多重共线性的问题，在引入模型之前我们先对主要解释变量、中介变量和调节变量按个体进行中心化处理，中心化处理的公式为： $C = x - \bar{x}$ ，其中， x 表示变量的值， \bar{x} 表示该变量的均值。

由前文的主效应和中介效应回归结果可知，TMT 年龄（TMT-Age），TMT 任期（TMT-Tenure），TMT 学历水平（TMT-Edu），TMT 海外经历（TMT-Overseas），TMT 政治关联（TMT-Pc）对 CSR 的影响显著为正，对 TobinQ 的影响也显著为正

向，而中介变量 CSR 对 TobinQ 的影响作用也是显著为正向的，故可以进一步探究调节变量组织冗余在其中是否存在显著的调节作用。

调节中介效应模型式 (4) 的回归结果如表 5.7 所示，表 5.7 的回归结果 (1) 中，组织冗余 Slack 在 TMT 特征与企业社会责任之间都具有显著的正向调节作用，其中：组织冗余 Slack 在 TMT 年龄 (TMT-Age) 与企业社会责任 CSR 之间的正向调节回归估计系数为 0.0362，且在 1%水平上具有显著性，假设 H5a 成立；组织冗余 Slack 在 TMT-Tenure 与企业社会责任 CSR 之间正向调节回归估计系数为 0.0038，且在 1%水平上具有显著性，假设 H5b 成立；组织冗余 Slack 在 TMT-Edu 与企业社会责任 CSR 之间的正向调节回归估计系数为 0.2444，且在 10%水平上具有显著性，假设 H5c 成立；组织冗余 Slack 在 TMT-Overseas 与企业社会责任 CSR 之间的调节回归估计系数为 0.0631，但是没有具备显著性，假设 H5d 不成立；组织冗余 Slack 在 TMT-PC 与企业社会责任 CSR 之间的调节回归估计系数为 0.1196，且在 5%水平上具有显著性，但是其系数为负，假设 H5e 不成立。与假设相反。组织冗余 Slack 负向调节 TMT-PC 与企业社会责任关系。

表 5.7 调节作用模型回归结果)I(

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	CSR	CSR	CSR	CSR	CSR
TMT_Age	0.0702**				
	(0.054)				
Age_Slack	0.0362***				
	(0.006)				
TMT_Tenure		0.1088**			
		(0.013)			
Tenure_Slack		0.0038***			
		(0.001)			
TMT_Edu			0.3835**		
			(0.522)		
Edu_Slack			0.2444*		
			(0.136)		
TMT_Overseas				0.1189**	
				(0.151)	
Overseas_Slack				0.0631	
				(0.056)	
TMT_PC					0.4031***
					(0.260)
PC_Slack					-0.1196**

					(0.045)
Slack	0.0313**	0.0423**	0.0029	0.0007	0.0072
	(0.014)	(0.018)	(0.016)	(0.017)	(0.014)
Own	-0.0805	-0.1062	-0.0937	-0.0993	-0.1058
	(0.640)	(0.650)	(0.643)	(0.642)	(0.636)
Age	-1.7076***	-1.7576***	-1.7216***	-1.7268***	-1.7148***
	(0.080)	(0.097)	(0.073)	(0.072)	(0.070)
Size	3.3302***	3.3205***	3.3112***	3.3039***	3.2848***
	(0.246)	(0.232)	(0.234)	(0.237)	(0.235)
Growth	2.2289***	2.2440***	2.2324***	2.2352***	2.2384***
	(0.323)	(0.323)	(0.316)	(0.319)	(0.317)
Lev	-4.1806***	-4.1598***	-4.2127***	-4.2146***	-4.1932***
	(0.559)	(0.557)	(0.561)	(0.562)	(0.556)
Board	0.1343	0.1281	0.1322	0.1296	0.1294
	(0.134)	(0.137)	(0.132)	(0.134)	(0.133)
Fir	4.5343***	4.5567***	4.4720***	4.5034***	4.4447***
	(1.346)	(1.248)	(1.323)	(1.328)	(1.328)
Pay	3.0657***	3.0890***	3.0991***	3.0885***	3.0817***
	(0.384)	(0.393)	(0.388)	(0.384)	(0.382)
Dual	-0.2392	-0.2392	-0.2369	-0.2401	-0.2061
	(0.258)	(0.257)	(0.254)	(0.255)	(0.258)
Num	-0.1639***	-0.1542***	-0.1608***	-0.1594***	-0.1609***
	(0.029)	(0.033)	(0.029)	(0.029)	(0.029)
常数项	-58.1096***	-61.2532***	-59.9479***	-60.8372***	-60.7270***
	(5.597)	(4.498)	(4.538)	(4.419)	(4.451)
年份固定效应	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
N	25846	25846	25846	25846	25846
R ²	0.185	0.185	0.185	0.185	0.185
adj. R ²	0.184	0.184	0.184	0.184	0.184

来源：本研究整理

调节中介效应模型式(5)的回归结果如表 5.8 所示。由表 5.8 的回归结果可知，交互项 CSR*RID 的系数均为正，且在 1%水平上具有显著性，而企业社会责任 CSR 对企业绩效 TobinQ 有显著的正向影响，故调节变量制度环境 RID 会促进企业社会责任 CSR 对企业绩效 TobinQ 的正向影响，调节效应为正向调节。说明制度环境 RID 在企业社会责任 CSR 与企业绩效 TobinQ 之间的正向调节成立，即假设 H6 得到验证。

表 5.8 调节中介模型回归结果(II)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	TobinQ	TobinQ	TobinQ	TobinQ	TobinQ
CSR_RID	0.0069***	0.0066***	0.0070***	0.0069***	0.0070***
	(0.001)	(0.001)	(0.001)	(0.001)	(0.001)
TMT_age	0.0103***				
	(0.001)				
Age_Slack	0.0014***				
	(0.004)				
TMT_Tenure		0.0108***			
		(0.001)			
Tenure_Slack		0.0002***			
		(0.000)			
TMT_Edu			0.1699**		
			(0.074)		
Edu_Slack			0.0058***		
			(0.029)		
TMT_Overseas				0.0026	
				(0.024)	
Overseas_Slack				0.0168	
				(0.008)	
TMT_PC					0.1346***
					(0.035)
PC_Slack					-0.0130
					(0.015)
Slack	0.0093**	0.0079**	0.0074**	0.0082**	0.0077*
	(0.004)	(0.004)	(0.003)	(0.003)	(0.004)
CSR	0.0049***	0.0049***	0.0049***	0.0049***	0.0049***

	(0.001)	(0.001)	(0.001)	(0.001)	(0.001)
RID	0.0869***	0.0901***	0.0878***	0.0871***	0.0865***
	(0.018)	(0.019)	(0.018)	(0.018)	(0.017)
Own	-0.2623***	-0.2490***	-0.2657***	-0.2638***	-0.2637***
	(0.083)	(0.083)	(0.083)	(0.083)	(0.082)
Age	-0.0659***	-0.0399**	-0.0683***	-0.0653***	-0.0677***
	(0.014)	(0.015)	(0.014)	(0.014)	(0.014)
Size	-1.2141***	-1.2107***	-1.2188***	-1.2138***	-1.2106***
	(0.059)	(0.059)	(0.060)	(0.060)	(0.059)
Growth	0.2007***	0.1984***	0.2011***	0.1999***	0.2002***
	(0.050)	(0.051)	(0.051)	(0.050)	(0.050)
Lev	0.3919***	0.3996***	0.3886***	0.3912***	0.3887***
	(0.095)	(0.097)	(0.094)	(0.093)	(0.092)
Board	0.0283***	0.0308***	0.0275**	0.0288***	0.0283**
	(0.009)	(0.009)	(0.010)	(0.010)	(0.010)
Fir	0.1917	0.1172	0.2018	0.1922	0.2003
	(0.203)	(0.199)	(0.201)	(0.207)	(0.203)
Pay	0.2624***	0.2468***	0.2571***	0.2630***	0.2641***
	(0.051)	(0.051)	(0.051)	(0.052)	(0.052)
Dual	0.0088	0.0023	0.0096	0.0078	-0.0009
	(0.112)	(0.109)	(0.112)	(0.111)	(0.110)
Num	0.0004	-0.0063*	0.0002	0.0002	0.0002
	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)
常数项	25.4914***	25.6374***	25.2213***	25.5266***	25.5314***
	(1.487)	(1.521)	(1.648)	(1.575)	(1.565)
年份固定效应	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
N	25846	25846	25846	25846	25846
R ²	0.421	0.424	0.421	0.421	0.421

adj. R^2	0.420	0.423	0.420	0.420	0.421
------------	-------	-------	-------	-------	-------

来源：本研究整理

5.7 稳健性检验

为检验模型估计结果的稳健性，对被解释变量 TobinQ 进行滞后一期的处理后再放入模型中进行主效应的模型回归（结果见表 5.9），表 5.9 的回归结果与前文主效应检验的回归结果是一致的，故可以认为模型估计结果具有一定的稳健性。

表 5.9 稳健性检验结果

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	TobinQ	TobinQ	TobinQ	TobinQ	TobinQ
TMT_Age	0.0163**				
	(0.005)				
TMT_Tenure		0.0724***			
		(0.000)			
TMT_Edu			0.1743**		
			(0.003)		
TMT_Overseas				0.0016**	
				(0.012)	
TMT_PC					0.0643***
					(0.017)
Own	-0.1310***	-0.1238**	-0.1323***	-0.1309***	-0.1308***
	(0.044)	(0.044)	(0.044)	(0.044)	(0.044)
Age	-0.0268***	-0.0132*	-0.0279***	-0.0266***	-0.0279***
	(0.007)	(0.007)	(0.007)	(0.007)	(0.007)
Size	-0.5953***	-0.5934***	-0.5971***	-0.5952***	-0.5930***
	(0.029)	(0.029)	(0.029)	(0.029)	(0.029)
Growth	0.1022***	0.1014***	0.1025***	0.1021***	0.1020***
	(0.026)	(0.026)	(0.026)	(0.026)	(0.026)

Lev	0.1726***	0.1781***	0.1721***	0.1726***	0.1718***
	(0.048)	(0.048)	(0.048)	(0.048)	(0.048)
Board	0.0146***	0.0158***	0.0143***	0.0147***	0.0146***
	(0.005)	(0.005)	(0.005)	(0.005)	(0.005)
Fir	0.1085	0.0692	0.1128	0.1088	0.1130
	(0.039)	(0.027)	(0.018)	(0.001)	(0.000)
Pay	0.1407***	0.1326***	0.1378***	0.1406***	0.1411***
	(0.028)	(0.028)	(0.027)	(0.028)	(0.028)
Dual	0.0063	0.0031	0.0069	0.0062	0.0018
	(0.055)	(0.054)	(0.055)	(0.055)	(0.054)
Num	-0.0002	-0.0036**	-0.0002	-0.0002	-0.0002
	(0.002)	(0.001)	(0.002)	(0.002)	(0.002)
常数项	11.3420***	11.4155***	11.2133***	11.3685***	11.3552***
	(0.005)	(0.003)	(0.007)	(0.000)	(0.004)
年份固定效应	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
N	25846	25846	25846	25846	25846
R ²	0.417	0.420	0.418	0.417	0.418
adj. R ²	0.417	0.420	0.417	0.417	0.417

来源：本研究整理

5.8 假设检验结果汇总

根据上述的相关性检验、主效应检验、中介效应检验、调节效应检验及稳健性检验，根据本文的假设，表 5.10 对检验结果进行了综合汇总：

表 5.10 假设检验结果汇总

假设	是否成立
H1a: TMT 年龄正向影响企业绩效。	成立
H1b: TMT 任期正向影响企业绩效。	成立
H1c: TMT 教育水平正向影响企业绩效。	成立

H1d: TMT 海外经历正向影响企业绩效。	成立
H1e: TMT 政治关联正向影响企业绩效。	成立
H2a: TMT 年龄正向影响企业社会责任。	成立
H2b: TMT 任期正向影响企业履行社会责任。	成立
H2c: TMT 教育水平正向影响企业社会责任。	成立
H2d: TMT 海外经历正向影响企业社会责任。	成立
H2e: TMT 政治关联正向影响企业社会责任。	成立
H3: 企业社会责任对企业绩效存在显著正向影响。	成立
H4: 企业社会责任在 TMT 特征与企业绩效之间产生中介效应	部分成立
H4a: 企业社会责任在 TMT 年龄与企业绩效之间产生中介效应。	成立
H4b: 企业社会责任在 TMT 任期与企业绩效之间产生中介效应。	成立
H4c: 企业社会责任在 TMT 学历与企业绩效之间产生中介效应。	不成立
H4d: 企业社会责任在 TMT 海外经历与企业绩效之间产生中介效应。	不成立
H4e: 企业社会责任在 TMT 政治关联与企业绩效之间产生中介效应。	成立
H5: 组织冗余 (slack) 在 TMT 特征与企业社会责任之间起正向调节作用。	部分成立
H5a: 组织冗余在 TMT 年龄与企业社会责任之间起正向调节作用。	成立

H5b: 组织冗余在 TMT 任期与企业社会责任之间起正向调节作用。	成立
H5c: 组织冗余在 TMT 学历与企业社会责任之间起正向调节作用。	成立
H5d: 组织冗余在 TMT 海外经历与企业社会责任之间起正向调节作用。	不成立
H5e: 组织冗余在 TMT 政治关联与企业社会责任之间起正向调节作用。	不成立（相反-负向调节）
H6: 制度环境在企业社会责任与企业绩效之间起正向调节作用	成立

来源：本研究整理

5.9 本章小结

本章第一节首先对样本观察值进行了描述性统计分析，模型主要变量的描述性统计结果。值得注意的是，中介变量企业社会责任 CSR 的均值为 24.4348。说明上市公司普遍企业社会责任绩效整体水平偏低。

本章第二节主要进行变量间的相关性检验。整体来看，本研究变量之间均存在一定的显著性相关性。相关性分析结果表明 TMT 特征的 5 个维度变量与企业绩效都呈现正向相关性。TMT 特征的 5 个维度变量与企业社会责任评估得分之间的相关性显示均呈现正相关性。此外，部分控制变量与被解释变量企业绩效（TobinQ）呈现显著的相关性。

本章第三节进行面板模型检验。分别进行 F 检验和 Hausman 检验，两种检验的假设和估计结果表明应选择构建固定效应模型而非随机效应模型。

本章第四节到第六节是主要的实证分析。回归结果支持了理论分析中的假设 H1、H2、H3，分别是：TMT 五个维度特征分别正向影响企业绩效、TMT 五个维度特征正向影响企业社会责任、企业社会责任正向影响企业绩效。本章第五节对中介效应通过逐步回归法进行检验，在高管团队特征的五个维度中，其中企业社会责任在 TMT 年龄，TMT 任期，TMT 政治关联与企业绩效中起着中介作用。但是企业社会责任在 TMT 学历，TMT 海外经历与企业绩效中的中介作用没有得到验证。本章第六节对调节效应进行检验。回

归结果部分支持了理论分析中的调节效应的假设 H5，即组织冗余在 TMT 年龄，TMT 任期以及 TMT 学历与企业社会责任之间有正向调节作用，但其中组织冗余在 TMT 海外经历，TMT 政治关联与企业社会责任关系中的正向调节作用没有成立。本章第六节的第二个调节效应检验，其回归结果支持了假设 H6，即制度环境在企业社会责任与企业绩效之间有正向调节作用。

最后，本章最后一节对主效应进行了稳健性检验。通过对被解释变量企业绩效 TobinQ 进行滞后一期的处理后再放入模型中进行主效应的模型回归。经检验发现，该模型的回归结果与前文主效应检验的回归结果相吻合，这表明该模型的估计结果具有相当的鲁棒性。

第六章

研究结论与展望

本文以 2010-2019A 股上市企业作为研究对象，根据企业社会责任的前因和后果为主线，从高管团队特征的视角入手，探讨企业社会责任前因以及其经济后果。通过理论推演与实证检验的方法探究了企业的 TMT 特征、企业社会责任及企业绩效之间的关系。本研究基于高阶梯队理论、利益相关者理论和资源依赖理论探究 TMT 特征（TMT 年龄、TMT 任期、TMT 教育背景、TMT 海外经历和 TMT 政治背景）对企业社会责任和企业绩效的影响，并在此基础上分别探讨了组织冗余和制度环境的调节作用，构建了 5 个多元回归模型，选取产权性质、企业年龄、企业规模、企业成长性、资产负债率、董事会规模、股权集中度、高管薪酬、两职合一、高管人数、行业虚拟和年度虚拟作为控制变量。进一步地，本研究通过实证研究的方法来检验假设。最终，本章对研究成果进行综合总结和归纳，并在此基础上提出相应的政策建议，同时也指出研究中存在的不足之处，并对未来的发展进行展望。

6.1 研究结果与讨论

在对之前的实证研究结果进行深入分析和探讨的基础上，本研究进行了实证分析，以检验 TMT 特征对企业社会责任和绩效的影响。结果表明，回归分析支持了 H1、H2 和 H3 假设，分别为 TMT 特征正向影响企业绩效、TMT 特征正向影响企业社会责任、企业社会责任正向影响企业绩效。其中 H4 中介效应里，部分成立。即企业社会责任在 TMT 年龄、任期、政治关联与企业绩效间有部分中介效应，但在 TMT 教育以及 TMT 海外经历与企业绩效间的中介效应不成立。调节效应 I 的回归结果部分支持了理论分析中的假设 H5，即组织冗余在 TMT 特征与企业社会责任之间有正向调节作用，但其中组织冗余在 TMT 海外经历，TMT 政治关联与 CSR 关系中的调节效应未得到验证。调节效应 II 的回归结果支持了 H6，即制度环境在企业社会责任与企业绩效之间有正向调节作用。通过对上述研究假设的实证分析，本文得出以下几个主要研究结果讨论：

6.1.1 TMT 特征影响企业绩效。

本研究的实证结果证明，TMT 特征五个维度即 TMT 年龄、TMT 任期、TMT 教育水平、TMT 海外背景、TMT 政治关联特征与企业绩效之间呈显著正相关关系，这表明管理

层团队如果普遍年龄较年长则整个管理团队通常具有丰富的经验资源和广泛的社会关系网络可以帮助企业提升经营绩效。高管团队较长的任期对企业绩效的提升具有真实性,可靠性和持续性的作用。本研究样本的高管团队的教育水平普遍在本科以上,其知识结构以及认知能提升企业竞争优势。高管团队的海外背景以及政治关联,作为人力资本以及社会资本的一种表现形式对提高公司治理与财务绩效具有重要作用。

6.1.2 TMT 特征作用于企业绩效的中间机制。

随着企业经营环境的日益复杂化,管理层对企业发展起着决定性作用,直接影响着企业的绩效表现。组织的战略选择和企业绩效受到高管团队人口统计特征和背景特征的显著影响,这一点不容忽视。高层梯队理论认为,高管团队在不同的环境下呈现出多样化的表现,其成员构成在一定程度上塑造了公司的策略。而企业社会责任作为一个企业战略行为,其前因管理者效应,尤其管理者团队的特征,以及其经济后果企业绩效,这三者间有强相关关系。企业社会责任表现越好,那么企业的绩效也相对越好。企业社会责任的履行,可以促使高管团队在管理与运作中将利益相关者的利益最大化。同时,企业社会责任的履行,也是管理层的竞争战略和资源获取的途径。因此本文探讨了 CSR 的前置因素,管理者效应的高管团队特征,以及 CSR 经济后果即企业绩效。研究发现,TMT 五个维度特征对企业绩效产生了显著的正向促进作用,并且,TMT 特征则通过对企业社会责任的影响而对企业绩效产生了积极的影响,企业社会责任也在一定程度上成为了 TMT 特征与企业绩效之间的不完全桥梁中介。这表明,企业社会责任作为组织战略,在高管团队年龄、任期、政治关联与企业绩效间起到中介传导作用。这与 Hambrick and Mason (2008) 所强调的“高管特质-战略决策-组织绩效”的过程影响机理相吻合。

但是值得注意的是,H4c,即企业社会责任在高管团队学历与企业绩效之间;H4d,即高管团队海外经历与企业绩效之间的中介传导作用在本研究中没有得到验证。这可能是因为企业 TMT 的教育水平越高,就越快的对市场的新变化作出反应,从而能在动荡的经济社会环境中做出情景化的策略;除此之外,企业 TMT 受教育程度正向影响公司的国际化运营程度,越接受过高等教育的高管成员,对外界的信息接收程度越高,接受了不同教育级别的高管团队会通过他们不同的经营战略直接影响到企业的绩效。而具有海外经历的高管团队被认为在企业研发投入、创新绩效、投资效率、资本结构管理、盈余管理等多个方面作出贡献,直接影响企业绩效的表现。

6.1.3 组织冗余与制度环境的在高管团队特征，企业社会责任，企业绩效间的权变作用。

本项研究的实证结果表明，企业的社会责任受到 TMT 特征的积极影响。企业履行社会责任，实际上也是以一种特定的方式是企业内部管理者向外界尤其外部利益相关者传递企业履行对其员工、顾客、债权人、股东、社区、环境权益的积极信号。企业履行社会责任并主动发布其 CSR 报告，可以通过信号传递机制赢得更多地竞争优势，比如如获得投资者的青睐、获得消费者的信任、以更低的成本获得供应商服务。在此情景下，当一个组织有更多的灵活的组织冗余，将促使管理者更加积极去履行社会责任，执行这个组织战略，从而提升其企业竞争优势。这一研究结果说明的是组织冗余能够促进高管团队的年龄，任期和学历对企业社会责任产生积极调节影响。但假设 H5d，组织冗余在 TMT 海外经历与企业社会责任之间的调节没有得到支持，可能的解释是高管团队的海外经历让其具备海外烙印，使得高管团队自发将 CSR 作为其企业必须履行的责任。根据（Campbell, 2007；李世刚，2017）研究，在特定的文化和制度背景下，企业社会责任的实践逐渐形成并得到推广。我国经济快速发展的今天，企业承担着越来越多的社会责任问题，而这正是当前值得经理人以及社会公众关注的问题。在西方许多国家的教育体系中，社会责任一直是一项重要的内容，而规范的教育体系则使得社会责任观念得到了广泛的认可，同时整个企业社会责任体系也已经相对成熟；发达国家如欧美，对企业社会责任的履行施加了巨大的外部压力，迫使企业必须承担起对股东、债权人以及其他利益相关者的责任。因此，企业需要建立一种全新的价值观和组织架构来应对这些挑战，即企业应该将社会责任作为一项核心战略进行管理。在西方的学习和工作环境中，高管人员会潜移默化地形成一种关注企业社会责任的思维观念，因此，那些拥有海外背景的高管们会更加关注比如顾客、供应商、员工、股东、社区以及政府等不同利益相关者的诉求，更加注重环境保护、建设和谐社区、以及减少避税行为、和回报社会的公益活动。另外，值得讨论的是，H5e 组织冗余在 TMT 政治关联与企业社会责任的正向调节作用在本研究中没有得到实证支持。这可能的原因是高管团队的政治关联使得高管团队无论是出于“政治献金”的目的还是因为需要强制符合政府规定去执行并要求在社会责任中起带头作用，这样的中国情景背景下使得具有政治关联的企业越发自觉履行企业社会责任，从而组织冗余在其中的促进作用不显著。

另一方面，区域制度发展水平指数通过评估政府与市场的关系、非国有企业的份额、产品、服务和要素市场的发展以及市场中介机构和法律制度的发展，对省级机构制度进行的全面评估。在制度发展水平较高的区域，完善的制度框架等同于一个“高强度探照灯”。公众通常对企业社会责任实践有很高的期望，因为在这些制度发达的地区报告了优秀的企业社会责任活动。不同地区的社会经济发展和制度发展水平存在差异。区域制度的异质发展不仅可以塑造企业家和管理者的行为，还导致企业行为和绩效的许多差异。研究表明，随着区域制度环境的不断完善，企业社会责任与企业绩效之间的正向关系得到了进一步加强，也就是说，随着区域制度的不断发展，企业社会责任对企业绩效的影响也变得更加显著。

6.2 研究启示

根据本研究得出的结论:TMT 特征对企业社会责任有积极影响，企业社会责任对企业绩效有积极影响。所以，结合本文的理论基础及研究目的，可以从理论和管理实践两个方面得出以下几点启示：

6.2.1 以企业微观和中观层面延伸和丰富企业社会责任理论框架。

本项研究以高阶理论和利益相关者理论为基础，深入探究了高管团队成员的背景特征对企业社会责任和绩效的影响机制，从而形成了一种综合性的研究方法，以期获得更加深刻的洞见。本文以我国上市公司为样本，从不同角度分析了高管团队特征对企业绩效产生的作用机制，具体考察了高管团队背景特征对企业社会责任及其与企业绩效关系的影响。本研究所构建的高管团队特征及其各构成要素与企业绩效间关系的理论体系对于理解企业的社会责任实践具有一定参考价值。同时也为企业管理实践提供了新的思路和建议。同时考虑到我国特有的制度环境和社会特征，将高管团队的海外背景和政府关联特征融入其中，并结合人口特征如年龄、任期和学历等，以全面展现高层管理者的认知模式、战略选择和实施。增加高管特征维度的多样性，有助于增强高管团队和企业绩效研究结论的说服力。为高管团队特征与企业绩效的相关性提供了更多的经验证据。在此基础上，本文运用利益相关者理论和资源依赖理论，对高管团队特征、企业社会责任和企业绩效之间的关系进行联合探究，以充实高层梯队理论模型和社会责任行为动机前因变量，从而引入企业社会责任的高阶理论模型。本研究

不仅丰富了国内外相关领域的研究成果，而且为进一步完善高管团队特征以及企业社会责任研究提供借鉴。

6.2.2 注重高管团队的结构搭建，提升管理者效应。

通过合理分配高管团队资源、重视多元化组合成员的背景特征、启发多样性思维等方式来提升决策质量、发挥优势、规避不足、达到优势互补之目的。通过完善公司治理机制来降低高管团队特征异质差异性对组织绩效的不利影响。优化高管团队的年龄和任期安排，以达到合理化的目的。避免因过度集中于某一领域导致团队效率低下，降低组织效能。为了避免团队成员因年龄过小而难以达成共识并引发冲突和矛盾，从而对企业绩效产生负面影响，我们应该采取措施：合理调整薪酬结构，建立有效的激励机制，避免高管过度激励导致的道德风险问题和效率损失。为确保管理团队的稳定性和凝聚力，建议对高管的任期时间进行适度延长。在履行社会责任和提高企业绩效的过程中，学历水平被证明是一种显著的推动因素。因此，要想实现企业绩效的最大化就必须重视人才储备问题，注重培养高素质的人才队伍，使其成为推动企业健康持续发展的关键力量。高管团队整体学历较高时，会给公司带来专业知识系统，与之伴随的还有团队成员高尚的道德观、价值观等。提高高层管理团队的整体知识水平与素养有利于促进管理者认知维度的发展，使组织战略的制定与实施更加充分以及专业化。除此之外，企业还要注重引进人才，建立培养机制，适度开展和推广高层管理人员的海外优秀企业交流。

6.2.3 积极履行企业社会责任可以最大化利益相关者的利益，提高企业绩效。

在企业的经营发展过程中，企业自身方面要加强内部管理和外部监管，提高企业履行社会责任的能力。企业承担社会责任有利于降低自身运营风险，提高企业价值，促进企业可持续发展。特别是在面对 VUCA 不确定性的环境下，上市企业必须积极承担更多的社会责任，以应对未来可能出现的各种挑战。企业社会责任的履行不仅体现了企业对自身经济价值的认可，还代表着一种负责任的精神和态度。如果企业能够充分履行其社会责任，那么在短期内可能会增加其财务成本，但通过承担社会责任有利于促进企业与其他相关利益者之间形成良性互动。此外，企业可以通过履行社会责任，加强对员工权益和环境保护问题的关注，从而提升企业的社会责任感。因此，企业承担起相应的社会责任，不仅有利于促进自身的可持续发展，而且还能为整个社会的进步做出贡献。通过协调各利益相关者之间的关系，可以有效地推动企业的长期发展。

本文通过研究发现，企业履行社会责任的意愿并不是一成不变的，而是随着企业所处的经济环境，政治环境等因素变化而不断调整。从制度环境的角度来看，政府应当致力于完善法律法规，以确保企业能够充分履行其社会义务。法律保障企业承担更多的社会责任，促进社会和谐发展。

6.3.4 企业注重相关策略确保充分利用企业的冗余资源的积极作用，从而提升其社会责任绩效。

鉴于企业在决策、技术和外部环境等方面所面临的诸多限制和不确定性，不可避免地会出现资源过剩的情况。这些冗余资源在一定程度上能够弥补企业因经营管理不善而造成的损失，并能提高组织绩效和市场竞争力。冗余资源具有有限性，价值性，多样性等特点。企业的经济行为是以其拥有或控制的资源作为基础进行的，在一定程度上决定着自身的命运，同时也影响到企业的绩效水平。企业在履行社会责任的过程中，所产生的声誉效应和社会资本的积累，不仅为企业提供了竞争优势，而且对企业的可持续发展产生了具有战略性的影响。企业承担一定程度的社会责任能够促进其经营绩效的提高。因此，对于企业的生存和发展而言，有效地承担企业社会责任是至关重要的。在我国市场经济快速发展的背景下，企业承担社会责任成为一种必然。当然，企业所追求的终极目标在于实现市场价值的最大化、股东利益的最大化以及利润的创造。企业在追求自身经济利益最大化时，必然会考虑到企业承担社会责任的成本收益问题。然而，企业在履行其社会责任时所消耗的资源主要源于其多余的资源。冗余资源作为一种非货币性的资源，在发挥积极作用的同时也会造成消极的影响，甚至可能导致负效应。特别是在存在未沉淀冗余资源的情况下，由于不同类型的冗余资源会产生不同的社会责任动力机制，因此企业必须对这些资源进行合理的分类和分配，以高效合理地利用它们来最大限度地履行社会责任，并获得直接和溢出的社会责任效应。

由于企业的未沉淀组织冗余大多来自于富余的资金或潜在贷款，故其利用方式受制约较少，从而可应用于社会责任分配的领域也更加宽泛，故企业可通过增进员工福利，丰富职工职外生活，开展慈善捐助，资助社区建设和优先公共政策执行等多种形式实现社会责任。社会责任履行良好的企业会获得一些比较优势：员工斗志受到鼓舞、获得供应商的青睐、吸引社会各界优秀人才、赢得公众的信任乃至得到政府优惠政策等。此外，社会责任还能够促进企业与利益相关者之间关系质量的改善以及增强企业

竞争力。因此，公司应充分利用组织冗余来完成社会责任将为公司带来更多榜样效应与光环效应，进而有助于提升公司社会影响力，并最终发挥公司最大价值。

6.3.5 改善制度环境，推动企业社会责任履行，从而提升企业竞争优势。

根据制度理论，企业之所以会去承担社会责任很大原因就在于企业受到正式制度以及非正式制度的约束，如果没有制度的制约，企业寻求自身利益最大化的结果会导致社会资源的过度使用甚至浪费，致使环境严重恶化。只有通过有效的制度完善，才能促使企业更好地承担社会责任，从而实现整个社会的可持续发展。

本文考察了制度环境中的区域制度发展，用市场化水平来衡量区域制度发展，市场化指数通过评估政府与市场的关系、非国有企业的份额、产品、服务和要素市场的发展以及市场中介机构和法律制度的发展对省级机构制度环境进行了全面评估与打分。不同的市场化程度对中国企业履行社会责任有不同的影响。研究表明，制度环境（区域制度发展）在企业社会责任与企业绩效间起正向调节作用。这表明，政府对经济干预度越低，企业的社会责任履行度越高；其次，法律环境越完善，产品服务以及要素市场和中介结构越发达，企业的社会责任履行度越高。因此，本文的研究揭示了一个重要的实践启示，即政府应该积极推进市场竞争机制和制度环境的完善，为企业履行社会责任提供必要的内部动力和外部约束。除此之外，非正式制度在企业社会责任建设中也同样发挥着重要作用，企业应该强调信息共享、相互沟通和平衡利益相关者之间的利益以及增强其内在联系。

6.3 研究不足与展望

在回顾以往研究成果的基础上，本研究运用了规范研究和实证研究这两种方法聚焦剖析高管团队特征、企业社会责任和企业绩效三者间的关系，虽然取得了一些研究进展，但本研究依然有一些局限之处和有待进一步深入研究的内容。

6.3.1 高管特征维度选取。

本文虽然从高管团队的年龄、任期、教育水平、海外背景以及政治关联这五个维度进行了研究，但是对于高管团队专业背景的衡量还是有待补充。尽管对高管特征的维度指标相比于前人的研究虽进行了进一步的细化和拓展，但仍存在一些不够全面的问题需要解决。今后可以将高管特征维度指标进一步提炼与延伸，比如可以考虑高管团队的学科背景、财务背景、社会资本等维度。

6.3.2 企业社会责任评分以及政府角色的作用。

其次，本项研究以和讯网评定的上市企业社会责任为研究样本，然而，由于部分企业在社会责任履行和实际披露方面存在有一定差异，由此可能导致部分企业的社会责任评分偏低，从而影响本研究的实证结果。另外本研究涉及到探讨企业社会责任的前因和后果因素。尝试从管理者微观角度，组织战略以及企业绩效中观角度，以及制度环境的宏观角度，从不同层面探讨高管团队特征，企业社会责任与企业绩效间三者之间的关系，但在政府角色方面没有做过多考虑。政府角色在企业社会责任中的作用没有做深入的探讨。中国情景的下的政府的宏观调控，使得高管团队和企业的重大决策往往受到政府行为的影响。未来可在社会责任评分上选取多维度多方法的评分系统，多测度的以期更客观和全面的角度对企业社会责任履行的效果进行评估，从而提升研究结果的普适性。另外，政府角色在三者之间关系的影响也值得进一步探讨。

参考文献

参考文献

- 蔡琦（2020）。金融企业承担社会责任的理论逻辑与制度保障——基于新冠肺炎疫情的背景。金融与经济，（10），83-87。
- 曹越、郭天泉（2020）。高管学术经历与企业社会责任。会计与经济研究，34（2），22-42。
- 陈传明、孙俊华（2008）。企业家人口背景特征与多元化战略选择——基于中国上市公司面板数据的实证研究。中国企业改革发展三十年。
- 陈浩、刘春林、鲁悦（2018）。政治关联与社会责任报告披露。山西财经大学学报，40（4），75-85。
- 陈伟民（2007）。高管层团队人口特征与公司业绩关系的实证研究。南京邮电大学学报(社会科学版)，1，23-27。
- 陈晓红、张泽京、曾江洪（2006）。中国中小上市公司高管素质与公司成长性的实证研究。管理现代化，3，7-10。
- 陈钰芬、金碧霞、任奕（2020）。企业社会责任对技术创新绩效的影响机制——基于社会资本的中介效应。科研管理，41（9），12-18。
- 陈运森、朱松（2009）。政治关系、制度环境与上市公司资本投资。财经研究，12，27-39。
- 陈忠卫、常极（2009）。TMT 异质性、集体创新能力与公司绩效关系的实证研究。软科学，9（9），78-83。
- 程石、曹海敏（2020）。社会责任与财务绩效的实证研究——基于食品行业经验数据。科学与管理，4（220），106-113。
- 仇冬芳、徐丽敏（2015）。民营资本高管政治关系与企业社会责任绩效——来自中小企业板的数据。软科学，11，14-19。
- 崔也光、李博（2018）。企业社会责任履行，R&D 投入与财务绩效——基于我国主板上市公司的经验证据。贵州财经大学学报，2，60-69。
- 代飞（2018）。国有企业高管政治关联、公司治理与企业价值：基于董事长、总经理个人动机的视角。云南财经大学学报，2，103-111。
- 樊纲、王小鲁、马光荣（2011）。中国市场化进程对经济增长的贡献。经济研究，9，4-16。
- 樊纲、王小鲁、朱恒鹏（2010）。中国市场化指数——各地区市场化相对进程报告。北京：经济科学出版社。

- 冯宗宪、王青、侯晓辉（2011）。政府投入、市场化程度与中国工业企业的技术创新效率。数量经济技术经济研究，4，3-17。
- 郭毅（2009）。组织与战略管理中的新制度主义视野。格致出版社。
- 郭玉冰、乔嘉元、郭好（2021）。高管学术经历对企业社会责任履行的影响：基于烙印理论的机制研究。中国人力资源开发，38（5），84-100。
- 韩飞（2017）。高管特征、内部控制与企业社会责任——来自 2009-2015 年上市公司的数据。财会通讯，10，12-15。
- 韩洁、田高良、李留闯（2015）。连锁董事与社会责任报告披露：基于组织间模仿视角。管理科学，1，18-31。
- 郝云宏、唐茂林、王淑贤（2012）。企业社会责任的制度理性及行为逻辑：合法性视角。商业经济与管理，7，74-81。
- 何威风、刘启亮（2010）。我国上市公司高管背景特征与财务重述行为研究。管理世界，7，144-155。
- 何音、李健、蔡满堂（2020）。企业社会责任与企业价值：营销竞争力与顾客意识的作用机理。管理工程学报，34（2），84-94。
- 贺远琼、杨文、陈昀（2009）。基于 Meta 分析的 TMT 特征与企业绩效关系研究。软科学，23（1），12-16。
- 贺云龙、肖铭玥（2020）。政治关联、媒体报道与企业社会责任信息披露：来自沪深 A 股数据的实证分析。哈尔滨商业大学学报（社会科学版），71（2），93-102。
- 胡旭阳（2006）。民营企业家的政治身份与民营企业的融资便利——以浙江省民营百强企业为例。管理世界，5，107-113。
- 黄国良、徐加武（2021）。高管海外经历与资本结构优化调整——来自创业板上市公司的经验证据。商业研究，2，142-148。
- 黄珺、朱攀（2015）。社会责任信息披露、管理层信任度与投资者决策。软科学，5，68-72。
- 黄群慧、彭华岗、钟宏武、张慈（2009）。中国 100 强企业社会责任发展状况评价。中国工业经济，10，23-35。
- 黄婷、葛玉辉（2018）。TMT 海外经历对企业创新绩效的影响。科技与管理，4，80-86。
- 贾晓霞、张瑞（2013）。冗余资源、战略导向对制造业企业战略转型的影响研究。中国科技论坛，（5），84-90。
- 姜付秀、张敏、陆正飞（2009）。管理者过度自信、企业扩张与财务困境。经济研究，21，131-143。

- 靳小翠、郑宝红（2020）。国有企业董事长的自恋性与企业社会责任研究。管理评论，32（10），229-244。
- 匡海波、买生、张旭（2010）。企业社会责任。北京：清华大学出版社。
- 赖妍、张帆、刘俊（2021）。企业社会责任信息披露影响因素研究综述与展望。会计之友，（15），60-64。
- 李彬、谷慧敏、高伟（2011）。制度压力如何影响企业社会责任：基于旅游企业的实证研究。南开管理评论，6，67-75。
- 李冬伟、吴菁（2017）。TMT 异质性对企业社会绩效的影响。管理评论，29（12），10-18。
- 李华晶、邢晓东（2007）。高管团队与公司创业战略：基于高阶理论与代理理论融合的实证研究。科学学与科学技术管理，9，139-144。
- 李珂（2021）。企业社会责任理论发展研究。今日财富，21，229-231。
- 李莉、李余生、张洋（2010）。CSR 对企业核心竞争力的影响机制分析。现代商贸工业，22（13），1-3。
- 李强、朱杨慧（2014）。外部压力、公司治理与环境信息披露质量：基于煤炭行业上市公司的实证检验。经济与管理，3，68-73。
- 李伟（2012）。企业社会责任与财务绩效关系研究——基于交通运输行业上市公司的数据分析。财经问题研究，4，89-94。
- 李晓翔、刘春林（2010）。高流动性冗余资源还是低流动性冗余资源——项关于组织冗余结构的经验研究。中国工业经济，7，94-103。
- 李晓翔、刘春林（2011）。冗余资源与企业绩效关系的情境研究——兼谈冗余资源的数量变化。南开管理评论，3，4-14。
- 李晓翔、刘春林（2013）。投资强度变化：基于绩效偏差和冗余资源的视角。管理科学，1，26-37。
- 李心斐、程宝栋、许恒、李芳芳（2020）。高管“海归”背景有助于企业社会责任履行吗？——基于 A 股上市公司的经验数据。经济管理，42（11），56-72。
- 梁馨媛（2020）。企业社会责任对特质性风险的影响研究。科学导报：学术，2，60。
- 林宏妹、陈选娟、吴杰楠（2020）。高管任期与企业社会责任——基于“职业生涯忧虑”的研究视角。经济管理，42（8），51-67。
- 刘柏、郭书妍（2017）。董事会人力资本及其异质性与公司绩效。管理科学，3，23-34。
- 刘慧（2021）。中国上市公司治理指数 2003-2021。中国经济时报。

- 刘玉焕、井润田（2014）。企业社会责任能提高财务绩效吗?—文献综述与理论框架。外国经济与管理, 36 (12), 72-80。
- 刘泽双（2010）。中国上市公司高管层受教育水平与公司绩效关系再研究。经济管理, 8, 73-79。
- 罗红霞、李红霞、刘璐（2014）。公司高管个人特征对企业绩效的影响—引入中介变量: 投资效率。经济问题, 1, 110-114。
- 罗能生（2002）。非正式制度与中国经济改革和发展。中国财政经济出版社。
- 吕源（2009）。以制度理论为基础的企业战略管理实证研究方法简述。战略管理, 1 (1), 66-84。
- 马彩凤、彭正银（2019）。CEO 任期与企业绩效关系研究。财经问题研究, 5, 132-133。
- 马骊（2020）。高管性别、企业社会责任对企业价值的影响—基于上市公司经验数据的研究。商业经济研究, 18, 124-127。
- 马连福、赵颖（2007）。上市公司社会责任信息披露影响因素研究。证券市场导报, 3, 4-9。
- 潘越、戴亦一、吴超鹏（2009）。社会资本、政治关系与公司投资决策。经济研究, 11, 82-94。
- 彭中文、王媚华、倪佳杰（2015）。政治关系、经营业绩与企业社会责任—基于高端装备制造业上市公司的面板数据。软科学, 3 (29), 19-22。
- 齐殿伟、孙明艳、修泽睿（2019）。企业社会责任与财务绩效之间的交互跨期影响—来自钢铁、水泥制造、石油化工和造纸上市公司的实证研究。会计之友, 607 (7), 108-115。
- 祁怀锦、刘艳霞（2018）。管理者自信会影响企业社会责任行为吗?—兼论融资融券制度的公司外部治理效应。经济管理, 40 (5), 141-156。
- 任红焱（2009）。中小板上市公司财务绩效评价体系研究。财会研究, 2, 58-59。
- 邵翠丽（2016）。企业社会责任对财务绩效的影响研究—以造纸业上市公司为例。会计之友, 24, 75-79。
- 沈洪涛（2007）。公司特征与公司社会责任信息披露: 来自我国上市公司的经验证据。会计研究, 3, 9-16。
- 宋林、王建玲、姚树洁（2012）。上市公司年报中社会责任信息披露的影响因素—基于合法性视角的研究。经济管理, 2, 40-49。
- 宋增基、张国杰、郭桂玺（2013）。民营上市公司高管政治激励与绩效关系研究。审计与经济研究, 28 (1), 95-103。

- 苏然 (2016)。CEO 背景特征、CEO 薪酬与企业自愿性社会责任。现代财经 (天津财经大学学报), 11, 76-88。
- 孙德升 (2009)。高管团队与企业社会责任: 高阶理论的视角。科学学与科学技术管理, 4, 188-193。
- 孙海法、姚振华、严茂胜 (2006)。TMT 人口统计特征对纺织和信息技术公司经营绩效的影响。南开管理评论, 6, 61-67。
- 孙凯、刘祥、谢波 (2019)。TMT 特征、薪酬差距与创业企业绩效。科研管理, 40 (2), 110-116。
- 孙铮、刘凤委、李增泉 (2005)。市场化进程、政府干预与企业债务期限结构。经济研究, 5 (5), 52-63。
- 王琛、朱灏 (2017)。企业社会责任与财务绩效的相关性研究——利益相关者的视角。中国集体经济, (5), 62-64。
- 王琦、杨安玲 (2021)。利益相关者影响企业社会责任的研究述评。商业会计, 18, 19-24。
- 王士红 (2021)。所有权性质, 高管背景特征与企业社会责任披露——基于中国上市公司的数据。会计研究, 11, 53-60。
- 王太林 (2011)。中小上市公司治理结构对盈余管理的影响。企业经济, 11, 34-36。
- 王晓燕、俞峰、钟昌标 (2017)。研发国际化对中国企业创新绩效的影响——基于“政治关联”视角。世界经济研究, 3, 78-86。
- 王雪莉、马琳、王艳丽 (2013)。TMT 职能背景对企业绩效的影响: 以中国信息技术行业上市公司为例。南开管理评论, 16 (4), 80-93。
- 魏立群、王智慧 (2002)。我国上市公司高管特征与企业绩效的实证研究。南开管理评论, 4, 16-22。
- 温素彬、方苑 (2008)。企业社会责任与财务绩效关系的实证研究——利益相关者视角的面板数据分析。中国工业经济, 10, 150-160。
- 文雯、宋建波 (2017)。高管海外背景与企业社会责任。管理科学, 30 (2), 119-131。
- 吴雅琴、刘璐 (2020)。TMT 特征, 经营业绩与社会责任信息披露质量。财会通讯, 848 (12), 31-35。
- 夏文蔚 (2017)。上市公司 CEO 任期与企业业绩: CEO 是否持股和教育水平的影响。经营管理者, (21), 31-32。
- 向璐阳、章颖薇 (2020)。管理层持股与市场化程度对企业社会责任信息披露质量的影响。福建商学院学报, (2), 40-46。

- 徐经长、王胜海（2010）。核心高管特征与公司成长性关系研究——基于中国沪深两市上市公司数据的经验研究。经济理论与经济管理，6，58-65。
- 徐莉萍、邵宇青、张淑霞（2020）。企业社会责任, 社会责任缺失与企业绩效。财会通讯，849（13），85-90。
- 徐明东、田素华（2013）。转型经济改革与企业投资的资本成本敏感性——基于中国国有工业企业的微观证据。管理世界，2，125-135。
- 许年行、李哲（2016）。高管贫困经历与企业慈善捐赠。经济研究，51（12），133-146。
- 杨伯坚（2012）。企业社会责任、公司治理和公司业绩。经济经纬，3，95-99。
- 杨汉明、吴丹红（2015）。企业社会责任信息披露的制度动因及路径选择——基于“制度同形”的分析框架。中南财经政法大学学报，2，62-59。
- 杨浩、陈暄、汪寒（2015）。创业型企业 TMT 教育背景与企业绩效关系研究。科研管理，1，216-223。
- 杨姗姗（2020）。企业社会责任与财务绩效——基于公司治理角度的分析。中国注册会计师，258（11），62-66。
- 杨威（2020）。基于高层梯队理论的企业社会责任与财务绩效关系研究——以管理层特征为调节变量。新经济，10，66-73。
- 杨艳、兰东（2015）。企业社会责任对公司特有风险的影响——基于利益相关者视角。软科学，29（6），60-64。
- 衣凤鹏、徐二明（2014）。高管政治关联与企业社会责任——基于中国上市公司的实证分析。经济与管理研究，5，5-13。
- 尹开国、刘小芹、陈华东（2014）。基于内生性的企业社会责任与财务绩效关系研究——来自中国上市公司的经验证据。中国软科学，6，98-108。
- 张丹宁、唐晓华（2012）。网络组织视角下产业集群社会责任建设研究。中国工业经济，（3），82-94。
- 张萍、梁博（2012）。政治关联与社会责任履行——来自中国民营企业的证据。会计与经济研究，5，14-23。
- 张祺瑞、李根强（2020）。制度趋同压力，组织身份对企业社会责任信息披露的影响研究。四川师范大学学报（社会科学版），47（1），37-47。
- 张婷婷（2019）。区域文化对企业社会责任信息披露质量的影响：来自中国上市公司的证据。北京工商大学学报（社会科学版），34（1），31-39。
- 张秀敏、马畎坤、陈婧（2016）。外部压力对企业环境信息披露的监管效应。软科学，2，74-78。

- 张英奎、李雅诺、李宾、曾雅婷（2019）。高管专业背景、学历特征与企业社会责任。湖北社会科学，11，78-89。
- 张月琪、李宏贵、陈忠卫（2017）。技术逻辑，制度逻辑与新创企业创新绩效——基于新创企业发展阶段的分析。科技进步与对策，34（10），83-89。
- 张兆国、向首任、曹丹婷（2018）。TMT 异质性与企业社会责任——基于预算管理的行为整合作用研究。管理评论，30（4），120-131。
- 郑冠群、宋林、郝渊晓（2015）。高管层特征？策略性行为与企业社会责任信息披露质量。经济经纬，32（2），111-116。
- 郑培、李亦修、何延焕（2020）。企业社会责任对财务绩效影响研究——基于中国上市公司的经验证据。财经理论与实践，41（28），67-74。
- 朱明琪、张甫香（2018）。TMT、企业创新与企业绩效——基于企业创新中介作用的实证研究。会计之友，（22），64-71。
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Ahamed, W. S. W., Almsafir, M. K., & Al-Smadi, A. W. (2014). Does corporate social responsibility lead to improve in firm financial performance? Evidence from Malaysia. *International Journal of Economics and Finance*, 6(3), 126-138.
- Anser, M. K., Zhang, Z., & Kanwal, L. (2018). Moderating effect of innovation on corporate social responsibility and firm performance in realm of sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 799-806.
- Bansal, P. (2003). From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*, 14(5), 510-527.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.
- Baudot, L., Huang, Z., & Wallace, D. (2021). Stakeholder perceptions of risk in mandatory corporate responsibility disclosure. *Journal of Business Ethics*, 172, 151-174.
- Berle Jr, A. A. (1930). Corporate powers as powers in trust. *Harv. L. Rev.*, 44, 1049.
- Bourgeois III, L. J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, 6(1), 29-39.

- Bourgeois III, L. J., & Singh, J. V. (1983, August). Organizational Slack and Political Behavior Among Top Management Teams. *In Academy of management proceedings* (Vol. 1983, No. 1, pp. 43-47). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Buyl, T., Boone, C., Hendriks, W., & Matthyssens, P. (2011). Top management team functional diversity and firm performance: The moderating role of CEO characteristics. *Journal of Management Studies*, 48(1), 151-177.
- Cacioppe, R., Forster, N., & Fox, M. (2008). A survey of managers' perceptions of corporate ethics and social responsibility and actions that may affect companies' success. *Journal of Business Ethics*, 82, 681-700.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Chin, M. K., Hambrick, D. C., & Treviño, L. K. (2013). Political ideologies of CEOs: The influence of executives' values on corporate social responsibility. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 197-232.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cumming, D., Hou, W., & Lee, E. (2016). Business ethics and finance in greater China: Synthesis and future directions in sustainability, CSR, and fraud. *Journal of Business Ethics*, 138, 601-626.
- David, P., Bloom, M., & Hillman, A. J. (2007). Investor activism, managerial responsiveness, and corporate social performance. *Strategic Management Journal*, 28(1), 91-100.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?. *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- Donald, C. H. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Donker, H., Poff, D., & Zahir, S. (2008). Corporate values, codes of ethics, and firm performance: A look at the Canadian context. *Journal of Business Ethics*, 82, 527-537.
- Dyck, A., & Zingales, L. (2004). Private benefits of control: An international comparison. *The Journal of Finance*, 59(2), 537-600.

- E. Rupp, D. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 72-94.
- Faccio, M. (2006). Politically connected firms. *American Economic Review*, 96(1), 369-386.
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 409-421.
- Friedman, M. (2020). *Capitalism and freedom*. University of Chicago press.
- Gao, Y., & Hafsi, T. (2015). Government intervention, peers' giving and corporate philanthropy: Evidence from Chinese private SMEs. *Journal of Business Ethics*, 132, 433-447.
- George, G., Dahlander, L., Graffin, S. D., & Sim, S. (2016). Reputation and status: Expanding the role of social evaluations in management research. *Academy of Management Journal*, 59(1), 1-13.
- Giannetti, M., & Simonov, A. (2004). On the determinants of entrepreneurial activity: individual characteristics, economic environment, and social norms. *Economic Environment, and Social Norms*, 11(2), 953-965.
- Giannetti, M., Liao, G., & Yu, X. (2015). The brain gain of corporate boards: Evidence from China. *The Journal of Finance*, 70(4), 1629-1682.
- Greening, D. W., & Gray, B. (1994). Testing a model of organizational response to social and political issues. *Academy of Management Journal*, 37(3), 467-498.
- Greenley, G. E., & Oktemgil, M. (1998). A comparison of slack resources in high and low performing British companies. *Journal of Management Studies*, 35(3), 377-398.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 659-684.
- Heyden, M. L., Van Doorn, S., Reimer, M., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2013). Perceived environmental dynamism, relative competitive performance, and top management team heterogeneity: Examining correlates of upper echelons' advice-seeking. *Organization Studies*, 34(9), 1327-1356.
- Huang, S. K. (2013). The impact of CEO characteristics on corporate sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(4), 234-244.
- Huang, Y. F., & Chen, C. J. (2010). The impact of technological diversity and organizational slack on innovation. *Technovation*, 30(7-8), 420-428.
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2015). The impact of corporate social responsibility on investment recommendations: Analysts' perceptions and shifting institutional logics. *Strategic Management Journal*, 36(7), 1053-1081.
- Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 32-61.

- Janney, J. J., & Gove, S. (2011). Reputation and corporate social responsibility aberrations, trends, and hypocrisy: Reactions to firm choices in the stock option backdating scandal. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1562-1585.
- Jiraporn, P., Jiraporn, N., Boeprasert, A., & Chang, K. (2014). Does corporate social responsibility (CSR) improve credit ratings? Evidence from geographic identification. *Financial Management*, 43(3), 505-531.
- Jun, L., Hongwei, L., & Jingwen, L. (2022). Altruism or Hypocrisy? Short-selling Pressure and Corporate Social Responsibility. *Journal of Shanghai University of Finance and Economics*, 24(05), 79-91.
- Kang, C., Germann, F., & Grewal, R. (2016). Washing away your sins? Corporate social responsibility, corporate social irresponsibility, and firm performance. *Journal of Marketing*, 80(2), 59-79.
- Kang, J. (2016). Labor market evaluation versus legacy conservation: What factors determine retiring CEOs' decisions about long-term investment?. *Strategic Management Journal*, 37(2), 389-405.
- Lee, R. P., & Grewal, R. (2004). Strategic responses to new technologies and their impact on firm performance. *Journal of Marketing*, 68(4), 157-171.
- Leonidou, C. N., Katsikeas, C. S., & Morgan, N. A. (2013). "Greening" the marketing mix: Do firms do it and does it pay off?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 151-170.
- Lin, X., Liu, M., So, S., & Yuen, D. (2019). Corporate social responsibility, firm performance and tax risk. *Managerial Auditing Journal*, 34(9), 1101-1130.
- Liu, Y., Dai, W., Liao, M., & Wei, J. (2021). Social status and corporate social responsibility: Evidence from Chinese privately owned firms. *Journal of Business Ethics*, 169, 651-672.
- Mackey, A., Mackey, T. B., & Barney, J. B. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. *Academy of Management Review*, 32(3), 817-835.
- Mahoney, L. S., & Thorn, L. (2006). An examination of the structure of executive compensation and corporate social responsibility: A Canadian investigation. *Journal of Business Ethics*, 69, 149-162.
- Manne, H. G., & Wallich, H. C. (1972). *The Modern Corporation and Social Responsibility*. American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington, DC.
- Manner, M. H. (2010). The impact of CEO characteristics on corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 93, 53-72.
- Marcus, A. A., & Anderson, M. H. (2006). A general dynamic capability: does it propagate business and social competencies in the retail food industry?. *Journal of Management Studies*, 43(1), 19-46.
- Marquis, C., & Qian, C. (2014). Corporate social responsibility reporting in China: Symbol or substance?. *Organization Science*, 25(1), 127-148.

- McCarthy, S., Oliver, B., & Song, S. (2017). Corporate social responsibility and CEO confidence. *Journal of Banking & Finance*, 75, 280-291.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Muller, A., & Kolk, A. (2010). Extrinsic and intrinsic drivers of corporate social performance: Evidence from foreign and domestic firms in Mexico. *Journal of Management Studies*, 47(1), 1-26.
- Murray, A. I. (1989). Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10(1), 125-141.
- Nason, R. S., Bacq, S., & Gras, D. (2018). A behavioral theory of social performance: Social identity and stakeholder expectations. *Academy of Management Review*, 43(2), 259-283.
- North, D. C. (1971). Institutional change and economic growth. *The Journal of Economic History*, 31(1), 118-125.
- North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97-112.
- Oh, W. Y., Chang, Y. K., & Cheng, Z. (2016). When CEO career horizon problems matter for corporate social responsibility: The moderating roles of industry-level discretion and blockholder ownership. *Journal of Business Ethics*, 133, 279-291.
- Petrenko, O. V., Aime, F., Ridge, J., & Hill, A. (2016). Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 37(2), 262-279.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.). (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago press.
- Ratnawati, Soetjipto, B. E., Murwani, F. D., & Wahyono, H. (2018). The role of SMEs' innovation and learning orientation in mediating the effect of CSR programme on SMEs' performance and competitive advantage. *Global Business Review*, 19(3), 21-38.
- Reimer, M., Van Doorn, S., & Heyden, M. L. (2018). Unpacking functional experience complementarities in senior leaders' influences on CSR strategy: A CEO–Top management team approach. *Journal of Business Ethics*, 151, 977-995.
- Robin, F. (2005). The future of corporate social responsibility. *Asian Business and Management*, 2, 5-18.
- Rupp, D. E., Williams, C. A., & Aguilera, R. V. (2011). Increasing corporate social responsibility through stakeholder value internalization (and the catalyzing effect of new governance): An application of organizational justice, self-determination, and social influence theories. *In Managerial ethics* (pp. 87-106). Routledge.
- Rupp, D. E., Wright, P. M., Aryee, S., & Luo, Y. (2011). Special issue on 'behavioral ethics, organizational justice, and social responsibility across contexts'. *Management and Organization Review*, 7(2), 385-387.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations. Foundations for organizational science*. London: A Sage Publication Series.

- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage Publications.
- Scott, W. R., & Meyer, J. W. (1994). *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*. Sage.
- Sharma, S. (2000). Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, 43(4), 681-697.
- Sharma, S., & Henriques, I. (2005). Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*, 26(2), 159-180.
- Shaukat, A., Qiu, Y., & Trojanowski, G. (2016). Board attributes, corporate social responsibility strategy, and corporate environmental and social performance. *Journal of Business Ethics*, 135, 569-585.
- Simon, H. A., & Behavior, A. (1957). A study of decision-making processes in administrative organizations. *Administrative Behavior*.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662-673.
- Singh, J. V. (1986). Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. *Academy of Management Journal*, 29(3), 562-585.
- Slater, D. J., & Dixon-Fowler, H. R. (2009). CEO international assignment experience and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 89, 473-489.
- Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: Not whether, but how. *Center for Marketing Working Paper*, 3(701), 1-35.
- Stevens, J. M., Kevin Steensma, H., Harrison, D. A., & Cochran, P. L. (2005). Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives' decisions. *Strategic Management Journal*, 26(2), 181-195.
- Suzuki, O. (2018). Enabling or constraining? Unraveling the influence of organizational slack on innovation. *Industrial and Corporate Change*, 27(3), 555-575.
- Tan, J., & Peng, M. W. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1249-1263.
- Tan, J., & Peng, M. W. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1249-1263.
- Tang, Y., Mack, D. Z., & Chen, G. (2018). The differential effects of CEO narcissism and hubris on corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 39(5), 1370-1387.
- Tang, Y., Qian, C., Chen, G., & Shen, R. (2015). How CEO hubris affects corporate social (ir) responsibility. *Strategic Management Journal*, 36(9), 1338-1357.

- Vanacker, T., Collewaert, V., & Paeleman, I. (2013). The relationship between slack resources and the performance of entrepreneurial firms: The role of venture capital and angel investors. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1070-1096.
- Voss, G. B., Sirdeshmukh, D., & Voss, Z. G. (2008). The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 51(1), 147-164.
- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., & George, G. (2016). Corporate social responsibility: An overview and new research directions: Thematic issue on corporate social responsibility. *Academy of Management Journal*, 59(2), 534-544.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
- Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (2001). Decoupling policy from practice: The case of stock repurchase programs. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 202-228.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.
- Wong, E. M., Ormiston, M. E., & Tetlock, P. E. (2011). The effects of top management team integrative complexity and decentralized decision making on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1207-1228.
- Wu, S. W., Lin, F., & Wu, C. M. (2014). Corporate social responsibility and cost of capital: An empirical study of the Taiwan stock market. *Emerging Markets Finance and Trade*, 50(1), 107-120.
- Yang, L., & Wang, D. (2014). The impacts of top management team characteristics on entrepreneurial strategic orientation: The moderating effects of industrial environment and corporate ownership. *Management Decision*, 52(2), 378-409.

致谢

时光荏苒，岁月蹉跎，转眼间我已在博仁大学度过了人生中宝贵的四年时间。读博的四年间，我的学识不断提高，人生不断升华，这个涅槃的过程也将在我的一生烙下深刻的印记，也将成为我人生的新起点。回首这艰辛而充实的四年多无数的人和事让我感慨万千、终生难忘！

四年前，我怀着满心的憧憬迈进了博仁大学的校门，从此开始了自己的逐梦之旅。对于博仁大学这艘大船来说，自己也就是个匆匆过客。主客之间，总有百般的情感萦绕，谨此致谢作为我在博仁大学博士生生涯的尾声。首先非常感谢我的导师胡谍教授，在博士学位的攻读过程中，论文的选题、模型的构建、文献的检索阅读、研究的设计实现、论文的修改，实证结果的解读，文章发表的指导，胡谍老师倾注了大量的心血。求学路上，我的导师胡谍教授像引路人，在我困顿不解时为我指点迷津。最重要的是，导师她温和善解人意的性格一直让我如沐春风。待人真诚，亦师亦友，是我学习生涯里我尊敬的，爱戴的，感动的，感恩的贵人。在这里要借此机会郑重再次感谢感激我的导师胡谍教授。没有您的帮助和指引，我肯定无法走到今天。而答辩委员王珊珊院长科学严谨的治学态度、沉稳专注的敬业精神和宽仁平和的待人原则，让我深受感染；授课教授王铁男和徐二明老师不仅是我学术上的导师，更是我学习历程中敬重和仰慕的学术泰斗；感谢 Siridech 教授上财务会计课的专业知识让我学到很多企业财务运作知识；感谢 Aj.Pat 教授传授论文研究的一些国外的适用的和前沿的方法；感谢王宇教师耐心专业为我们讲解实证研究的各种工具和实证方法，打开一扇实证研究窗户，帮助开启我们定量研究的旅程；感谢年轻有为的两位才子佳人赵健宇和袭希教授，你们渊博的专业知识授课，风趣幽默，由繁入简的教学传导让我豁然开朗，收获颇丰。感谢卢效坚，黄维琛，王宏禹，张潇尹，吴凡，郑新娜，王丽娜，陈文丽，刘志红，王笑舒这些同窗好友的支持与陪伴、鞭策与鼓励，让我在遇到问题焦急时能够静下心来，让我在懒惰怠工时与你们并肩作战相互打气，让我勇敢地坚持下来；感谢同学郭胜国，焦建伟，戚家超，黄瑾，在与你们交流讨论过程中迸发出的思维火花，是我不可多得的灵感来源；也感谢胡谍老师缔造的小组团队，在论文写作的每一个阶段，都离不开大家的直接和间接鼓励打气与帮助。在这个团队中，我感受到了信任、友爱、温暖、成长和快乐。能在这个团队中度过我的博士生涯，无疑是我的荣幸，也因为

你们的陪伴，让我四年的学习生活有了更多的精彩。

最后要再次感谢所有的授课老师，感谢您们毫无保留地把充足的知识教授给了我们，使我们受益匪浅；感谢所有的学友、师兄姐妹们，这段时光我们一起走过，我会珍惜与怀念；感谢我的家人，有了你们的理解和支持我才能安心学业，博士学位论文才能顺利完成。祈愿我的导师、老师们、同学们、师门们、朋友们、家人们都身体健康。行文至此，我的读书生涯亦将结束，开启人生新的一段征程，而在我日后的生活中，我也会通过自己的不懈努力，向社会传递更多的爱心和帮助，我会用行动和成绩回馈一路走来帮助我的导师老师同学朋友亲友们！再次感谢大家。

李艳

2023年1月30日

声明

作者郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用内容和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

学位论文题目：TMT 特征、CSR 与企业绩效研究 日期：_2023_年_02_月_04_日

作者签名：

李艳